

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Іванова Карина Вадимівна

УДК 005.936.3

Дипломна робота

На тему: «Управління конкурентоспроможністю вітчизняного виробничого підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К.В. Іванова

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю вітчизняного виробничого підприємства

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретико-практичних аспектів щодо процесів управління конкурентоспроможністю ПАТ «Київхліб» та визначення напрямків їх удосконалення.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та методи управління конкурентоспроможністю підприємства, вивчено методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства. Діагностовано і оцінено систему менеджменту ПАТ «Київхліб», проаналізовано конкурентні переваги ПАТ «Київхліб», виявлено ключові напрямки для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб», серед яких найбільший акцент потребує удосконалення системи управління персоналом та розвиток комплексу маркетингу

Запровадження ПАТ «Київхліб» двобічної організаційної структури більш гнучкого типу, підсилить адаптивність підприємства, уможливить вирішення стратегічних завдань. Діджиталізація HR-функції за допомогою платформи SMART HCM&LMS оптимізує аналітичні процеси кадрового менеджменту. Оновлення асортименту, відповідно споживчим вимогам забезпечить удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 стор., 20 рис., 25 табл., 56 дж., 3 додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, управління конкурентоспроможністю, конкурентні стратегії, ПАТ «Київхліб»

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the management of the competitiveness of the domestic production enterprise.

The purpose of the qualification work is research, analysis and generalization of theoretical and practical aspects regarding the processes of managing the competitiveness of PJSC "Kyivhlib" and determining directions for their improvement.

In order to achieve the goal, the theoretical principles and methods of enterprise competitiveness management were studied in the qualification work, methodological approaches to the assessment of enterprise competitiveness management were studied. The management system of PJSC "Kyivkhlib" was diagnosed and evaluated, the competitive advantages of PJSC "Kyivkhlib" were analyzed, key directions for increasing the competitiveness of PJSC "Kyivkhlib" were identified, among which the greatest emphasis needs to be placed on improving the personnel management system and developing the marketing complex

The introduction of PJSC "Kyivhlib" bilateral organizational structure of a more flexible type will strengthen the adaptability of the enterprise and enable the solution of strategic tasks. Digitization of the HR function using the SMART HCM&LMS platform optimizes the analytical processes of personnel management. Updating the assortment, in accordance with consumer requirements, will ensure the improvement of the competitiveness of PJSC "Kyivhlib".

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 92 pages, 20 figures, 25 tables, 56 pages, 3 appendices.

Keywords: enterprise competitiveness, competition, competitiveness management, competitive strategies, PJSC "Kyivhlib"

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Суть та компоненти системи керування конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КИЇВХЛІБ»	29
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ПАТ «Київхліб»	29
2.2. Діагностика та оцінка системи менеджменту підприємства ПАТ «Київхліб»	35
2.3. Аналіз конкурентних переваг та процесу управління конкурентоспроможністю ПАТ «Київхліб»	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КИЇВХЛІБ»	53
3.1. Алгоритм удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Київхліб»	53
3.2. Шляхи та напрямки вдосконалення управлінської діяльності підприємства ПАТ «Київхліб»	67
3.3. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Трансформаційні процеси у глобальній економіці супроводжуються природним зростанням рівня нестабільності і невизначеності умов для діяльності суб'єктів господарювання. Це підкреслює важливість забезпечення підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній, які мають різноманітні ресурсні можливості і конкурентні переваги, що визначає нерівномірність їхнього прогресу. У таких умовах особливу значимість отримує створення ефективної системи управління конкурентоздатністю підприємства, з урахуванням його адаптаційних можливостей до швидкозмінних викликів та ризиків умов діяльності.

Дослідженню проблеми конкурентоспроможності підприємства приділяють увагу такі вітчизняні вчені-економісти, як І. Должанський[23], Л.Гриневецька [20], Н. Богацька [10] та інші. Теоретичний аспект проблематики висвітлюють у своїх працях Балабанова Л.В [6], Драган О. І. [24], Кошелупов І. Ф. [33], Тарнавська Н.П. [49], Янковий О. Г. [56]. У публікаціях А. Левицької [36], Р.Лупак [37], С. Пермінової [44], Д. Рибницький [47], Г.Скудар [48] досліджені практичні питання конкурентоспроможності. Проте, віддавши належне результатам наукових досліджень учених, варто відзначити, що в умовах нестабільного оточення питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю українських підприємств потребують подальшого аналізу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі був процес забезпечення конкурентоздатності ПАТ «Київхліб».

Предметом дослідження – теоретичні аспекти процесу забезпечення управління конкурентністю підприємства. Основою для дослідження кваліфікаційної роботи було вибрано ПАТ «Київхліб».

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у визначенні напрямків подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та розробці практичних заходів для їх реалізації. Для досягнення цієї мети було вирішено низку завдань:

- проведено аналіз теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- подано характеристику ПАТ «Київхліб», оцінивши ключові показники його діяльності;
- діагностовано та оцінено конкурентні переваги та процес управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Київхліб»;
- визначено напрями удосконалення управління в ПАТ «Київхліб»;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії, та розроблено алгоритм цієї діяльності з урахуванням економічної доцільності запропонованих заходів.

Під час підготовки та виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: методи індукції та дедукції при дослідженні сутності та змісту поняття конкурентоспроможності; методи порівняльно-описового аналізу, системно-структурного підходу, матричного аналізу, синтезу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу - під час дослідження економічного стану та конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб»; розрахунково-аналітичні методи, прогнозування та економічного аналізу—під час визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб».

Інформаційна база кваліфікаційної роботи була підґрунтована на нормативно-правових актах, матеріалах дисертацій, наукових публікацій, офіційних джерелах Державної служби статистики, фінансовій звітності та офіційному веб-сайті ПАТ «Київхліб».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних аспектів керівництва конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична важливість отриманих результатів полягає в тому, що представлені висновки дослідження можуть бути використані підприємствами хлібопекарської галузі, а також впроваджені на ПАТ «Київхліб» з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та компоненти системи керування конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція розглядається як один із ключових елементів механізму функціонування ринкової економіки, який сприяє ефективнішому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки суб'єктів господарювання. Тому вивчення конкуренції є важливою складовою ринкових досліджень, що відкриває можливості для розробки стратегій і тактик діяльності на ринку.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* - змагання, суперництво) передбачає змагальність між суб'єктами господарювання, коли їхні індивідуальні дії викликають обмеження можливостей, впливати на умови реалізації товарів на ринку та стимулюють виробництво необхідних для споживача товарів. Це проявляється у економічному змаганні між виробниками товарів, що спрямоване на задоволення їхніх потреб, створення найвигідніших умов для виробництва та збуту, отримання найбільшого прибутку тощо. Невід'ємними ознаками конкуренції є: наявність на ринку значної кількості незалежних продавців і покупців певного виду товарів; наявність ідентичних або схожих товарів і послуг на ринку; відсутність перешкод для входу (виходу) на ринок для покупців і продавців [20]

У економічній літературі поширені наступні визначення конкуренції: конкуренція - це змагання підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яке відбувається на доступних сегментах ринку; конкуренція - об'єктивне економічне явище, що у розвиненому товарному виробництві змушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку шляхом розширення масштабів діяльності, підвищення продуктивності праці та удосконалення організації виробничого процесу; конкуренція - це процес керування суб'єктом

власними конкурентними перевагами з метою досягнення перемоги або інших цілей у змаганні з конкурентами у задоволенні об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або природних умов та інше.

Науковці прихильні до одного з трьох підходів: поведінкового, де конкуренція розглядається як змагання за кошти покупця шляхом задоволення його потреб; структурного, де конкуренція аналізується як структура ринку для визначення вільності продавця та покупця на ринку та можливості виходу з нього; та функціонального, що визначає конкуренцію як протистояння між старим і новим, з інноваціями, коли приховане стає відкритим.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року конкуренція визначена як «змагання між суб'єктами господарювання з метою досягнення переваг перед іншими учасниками господарювання, що дає можливість споживачам та суб'єктам господарювання вибирати серед декількох продавців та покупців, при цьому жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості диктувати умови збуту товарів на ринку». У Господарському кодексі України № 436-IV від 16 січня 2003 року (ст. 25) конкуренція визначена як змагання між суб'єктами господарювання, яке дозволяє їм завдяки власним досягненням отримати певні економічні переваги, що надає споживачам та суб'єктам господарювання можливість вибору необхідного товару, при цьому жоден окремий суб'єкт господарювання не може встановлювати умови реалізації товару на ринку.

Загалом, конкуренція як основний механізм ринкових відносин змушує підприємства конкурувати одне з одним, тим самим сприяючи досягненню найкращих результатів. Головною метою конкуренції є максимальне задоволення потреб населення, вільний доступ на різноманітні ринки, зниження вартості продукції та поліпшення її якості тощо. Конкуренція має завдяки забороні концентрації економічної влади в одних руках, запобігає зловживанням такою владою та забезпечує прозорість ринків. Вона можлива лише при збалансованому поєднанні приватних інтересів учасників і громадських інтересів у відношенні до дотримання прав і законних інтересів споживачів, держави як організатора

господарського життя в суспільстві, територіальних громад у галузі господарювання. Лише при умові, що вимагає від учасників ринкових відносин порядної поведінки у процесі виробництва і збуту, можливе реальне змагання і, відповідно, його позитивний вплив на економіку та інтереси споживачів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це предмет досить значної кількості наукових праць та розробок як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Дослідженню проблеми конкурентоспроможності підприємства приділяють увагу такі вітчизняні вчені-економісти, як І. Должанський[23], Л.Гриневецька [20], Н. Богацька [10] та інші. Теоретичний аспект проблематики висвітлюють у своїх працях Балабанова Л.В [6], Драган О. І. [24], Кошелупов І. Ф. [33], Тарнавська Н.П. [49], Янковий О. Г. [56]. У публікаціях А. Левицької [36], Р.Лупак [37], С. Пермінової [44], Д. Рибницький [47], Г.Скудар [48] досліджені практичні питання конкурентоспроможності. Проте, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, сучасній економічній літературі не властиво належне увага приділено теоретико-методологічним, методичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства. Це вимагає створення наукових засад для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Із розвитком ринкових відносин починає відбуватися становлення та утворення конкурентного середовища в національній економіці. Збільшення жорсткості методів та форм конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку породили об'єктивну потребу у розробці та впровадженні на українських підприємствах абсолютно нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції та формування стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою конкретний аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як учасника економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на застосуванні основних принципів науки управління, відповідно до яких ключовими складовими системи управління є ціль, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи,

процес та функції управління.

Метою керування конкурентоздатністю компанії є забезпечення стійкого функціонування та сталого розвитку підприємства під впливом будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоздатністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєдіяльності підприємства, як учасника економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоздатністю підприємства є конкретні особи, що входять до системи управління підприємством та беруть участь у розробці і реалізації управлінських рішень у галузі управління конкурентоздатністю підприємства.

Методичною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, включаючи ключові аспекти теорії ринку, конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також основні принципи та прикладні інструменти, розроблені в рамках сучасних управлінських підходів - процесного, системного, ситуаційного [32].

З погляду процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства є процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - повне встановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як учасника економічної діяльності [37].

В основі створення системи конкурентоздатності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління: аналіз показників, що відображають конкурентоздатність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства; планування - розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку; організація заходів щодо впровадження розробленої конкурентної стратегії.

Система керування конкурентоспроможністю підприємства є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії в сучасних умовах ринкової конкуренції. Її суть полягає в управлінні процесами, стратегіями та ресурсами

підприємства з метою забезпечення його життєздатності, стійкого розвитку та успішного конкурування на ринку. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства зображено на рисунку 1.1.

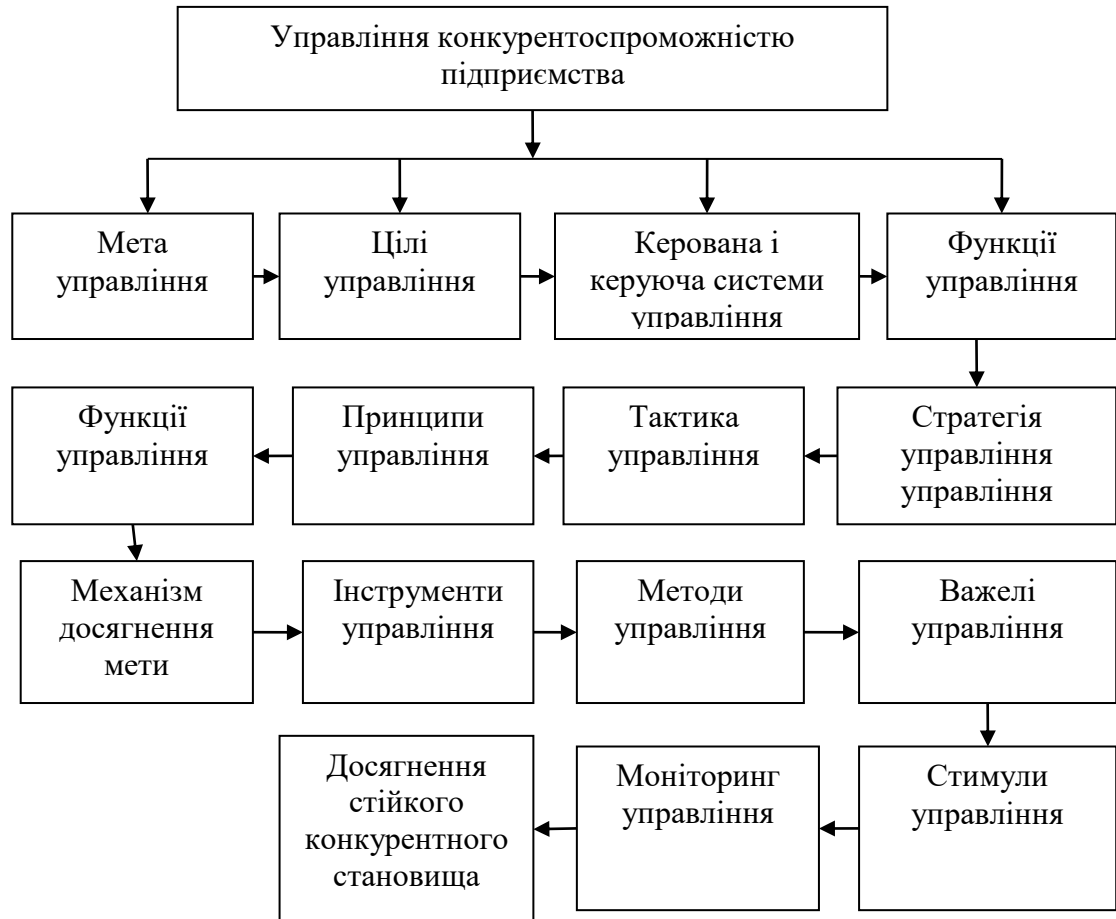


Рисунок 1.1. Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено авторами на основі [33]

Важливою роллю у формуванні конкурентоздатності є стимулювання персоналу підприємства шляхом матеріального та морального заохочення працівників для досягнення конкурентних переваг. Також важливим є контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій всіх відділів підприємства і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [44].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, ключова блок-

схема організаційно-економічного механізму якої зображена на рис. 1.2, представляє собою унікальну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність.

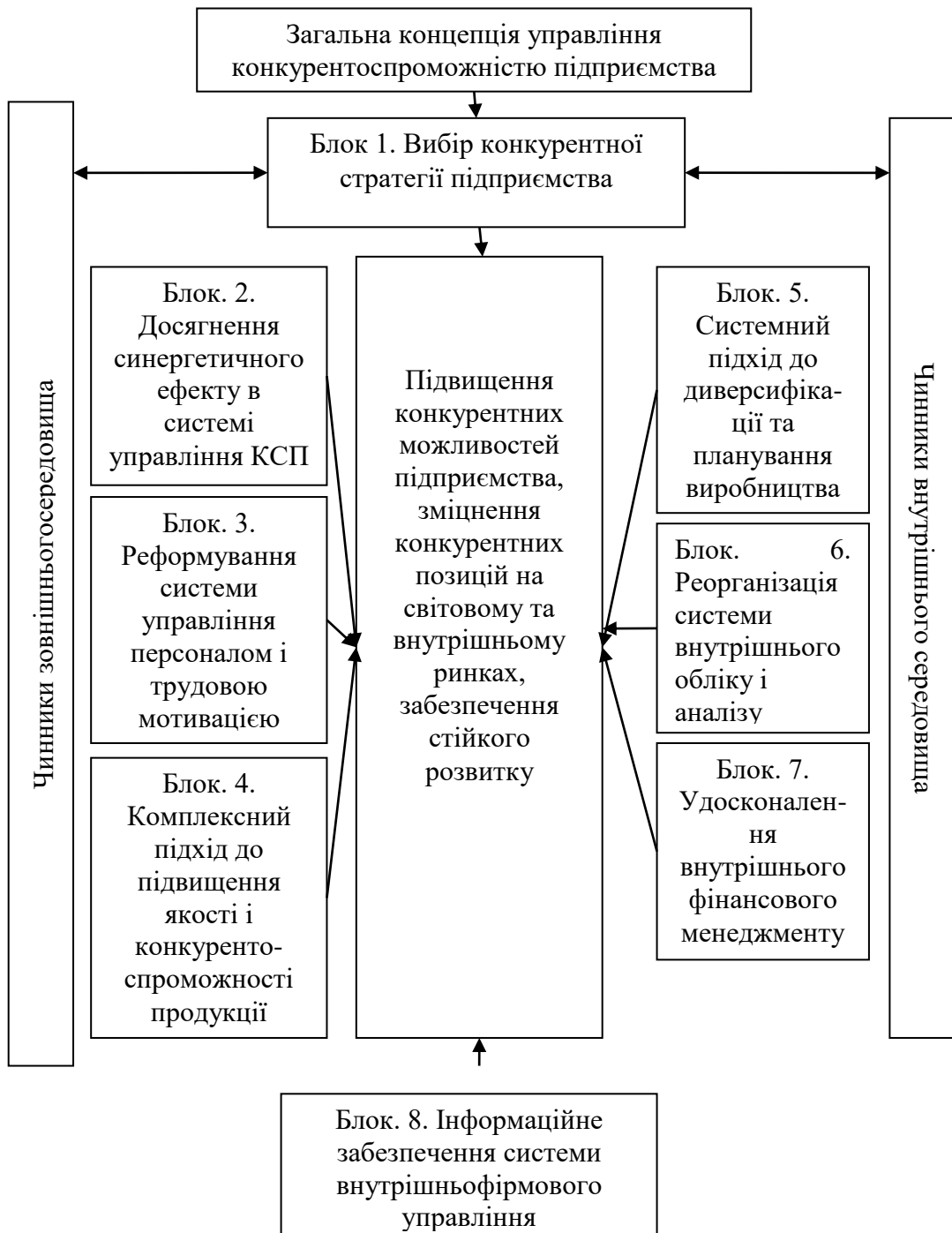


Рисунок 1.2. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [23]

Як видно з схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, які відображають необхідні кроки, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких допоможе досягти результативного здійснення управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі модулі системи об'єднані базовим принципом – кожен з них гарантує вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його позицій на світових та внутрішніх ринках, забезпечення сталого розвитку за допомогою створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з модулів, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні складові компоненти [33].

Основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства включають також такі елементи, як стратегічне управління, тактичне управління і моніторинг управління. Основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства включають також такі елементи, як стратегічне управління, тактичне управління і моніторинг управління. Стратегічне управління ґрунтується на конкретному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу і тлумачиться як діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного конкурентного ринкового середовища, яка включає діагностичний аналіз стану ринку, стратегічне планування і реалізацію обраної стратегії [48].

Тактика управління – сукупність моделей і відповідних засобів, які вибирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує вибрану стратегію. Моніторинг управління конкурентоспроможністю – це спостереження, аналіз та оцінювання ключових параметрів конкурентоспроможності та елементів її управління з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Моніторинг є відстежуванням вибраних індикаторів на постійній основі для оперативної оцінки поточного конкурентного статусу підприємства. Це надає змогу одержувати найповнішу картину про стан господарчої системи, що є основою попереджувального управління, яке має за мету ухвалення рішень не за фактом виявлення виниклої

проблеми, а на підставі прогнозу про можливі несприятливі зміни в конкурентному середовищі у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Економічна ефективність та результат діяльності господарюючого суб'єкта великою мірою залежать від управління підприємством у цілому, зокрема й управління його конкурентоспроможністю.

Таким чином, в умовах глобалізаційних процесів пріоритетним напрямом розвитку національної економіки має бути конкурентоспроможне підприємство. Конкурентоспроможність визначається багатьма чинниками, серед яких особливе місце займають конкурентні переваги. Саме формування та утримання конкурентних переваг забезпечать конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

1.2. Методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

Питання інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах. Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, слід виконати ряд завдань: установити рівень конкурентоспроможності за визначений період часу; дослідити, як може змінюватися конкурентоспроможність за досліджуваний період; знайти «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Спробу систематизувати методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності представлено в табл. 1.1.

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця

техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовуються вагові коефіцієнти, встановлені експертами.

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За рівнем ухвалення рішення	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [26]

Якість: має низький ступінь математичної формалізації, тому методи не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності організації під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють оцінити фактичні події. Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії. Недоліком цього методу є недостатня кількість

факторів оцінки, обмежена кількість характеристик. Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами методу є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла. Метод доречний у використанні таких сфер, як: виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Комплексні методи базуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усього спектру найважливіших параметрів роботи компанії. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні екологічні параметри. Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними.

Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом у формі представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані. Існування найрізноманітніших методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії призводить до виявлення груп методів та загальної класифікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є методи, засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо. Перераховані переваги та недоліки найпопулярніших дев'яти груп методів представлено табл. 1.2.

Актуальним є вивчення питання оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності; корисна для виробників одного виду продукції; ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливе порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик оцінки конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення конкурентної позиції за стратегічним потенціалом підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [13, 40, 47]

Визначені вище методи самі по собі не відповідають потребам українських підприємств, оскільки питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним. Вибір методу або методів індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно йому вирішити.

Таким чином, існуючі методи використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними. Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не до кінця відповідають вимогам системності та комплексності, а тому не один із вищенаведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх чинників, які можуть впливати на конкретні переваги підприємства.

Отже, необхідним є чітке формулювання вимог до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка зведе до мінімуму всі недоліки попередніх методик: використання вихідних даних, які є наявними та доступними для розрахунку; можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з минулими періодами; можливість виконання прогнозу на майбутнє.

1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємств, а й забезпечив йому високий рівень конкурентоспроможності. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійкий стан підприємств на ринку забезпечується, в першу чергу, його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та

цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

У кожний історичний період існували свої рецепти виживання і поступового розвитку підприємства. Деякі з них втратили свою актуальність, а інші zostалися корисними [12]. Усі підприємства, в швидкозмінних умовах існування, повинні зосереджувати свою увагу не лише на внутрішньому стані справ, а й контролювати зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Важливо здійснювати таке управління, яке забезпечуватиме пристосованість підприємства до різних непередбачених ситуацій у майбутньому. Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром – це лише початковий, вихідний момент у роботі підприємства з освоєння ринку і закріплення на ньому, далі проводиться складна, систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Його необхідно розглядати, як складову частину системи управління підприємством. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути внутрішніми і зовнішніми (рис.1.3).

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності персоналу. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети. Механізм управління конкурентоспроможністю є складною категорією управління. Він являє собою сукупність заходів, які спрямовані на досягнення визначених цілей.

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно дотримуватися певних умов: науково-технічний рівень і ступінь

удосконалення технологій виробництва; використання новітніх винаходів та відкриттів; впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва; конкурентоспроможні товари, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами; економічна ефективність використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових); фінансова стійкість підприємства, що визначається системою показників та коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії та ін.



Рисунок 1.3. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [20]

Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства – це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства – це як частина і ціле [50]. Здатність підприємства конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і вдалого поєднання

засобів діяльності підприємства, що надасть йому перевагу в конкурентній боротьбі.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють підприємства, що реалізують товар, щоб вибрати саме той, який, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їхніх потреб, а підприємство, у свою чергу, повинно зробити все, щоб перевагу надали саме йому. Для цього підприємство має обрати пріоритетними в управлінні такі параметри, які важливі для споживача, а саме: широта асортименту товарів; прийнятний рівень цін, який відповідає якості товарів; підвищення якості товарів (їх сучасний технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації, новизна); професійний рівень персоналу та культура обслуговування споживачів; рекламні заходи тощо.

Саме такий підхід дозволить спланувати потік покупців, скоротити час на відбір товарів, збільшити пропускну спроможність торговельних мереж і зменшити затрати праці персоналу маркету. Важливим аналітичним інструментом для визначення власних конкурентних переваг, необхідності подальшого їх розвитку, а також переваг конкурентів, тобто вад і недоліків певного підприємства стосовно його конкурентів, виступає концепція ланцюга формування вартості, запропонована М. Портером. Вартість, створювана на підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, їх розділяють на певну кількість функціональних підсистем (основних і допоміжних видів діяльності), після чого з'являється можливість оцінити внесок кожного виду діяльності в досягнення кінцевого результату та взаємодію між ними.

Отже, фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоздатності підприємства/компанії, так і навпаки її зменшення і ці зміни сприяють перетворенню можливостей у дійсність. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно підприємство здатне їх поєднувати та використовувати для забезпечення сталого розвитку своєї діяльності. Відмітимо основні проблеми низької конкурентоспроможності підприємства це: відсутність досвіду змагань; ігнорування іноземного права; грубість двосторонніх і багатосторонніх міждержавних угод; наявність перешкод

у вигляді відповідних умов стандартизації та сертифікації; невідповідність систем управління підприємством міжнародним вимогам певної галузі; діяльність західних підприємств, яка десятиліття існує за умов жорсткої конкуренції.

Формування конкурентної переваги, зважаючи на основні положення концепції ланцюга вартості, повинно передбачати рішення триєдиного завдання, а саме: оптимізацію рівня виконання базисних функцій; ефективну міжфункціональну координацію; погодження з впливом зовнішніх чинників [2].

Важливими умовами досягнення конкурентних переваг в сучасних умовах є розробка і впровадження концепції антикризового управління потенціалом підприємства, а також впровадження ефективної стратегії його діяльності, яка б стала гарантом створення такого механізму, який би забезпечив досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на те, що вибір стратегії конкурентної боротьби залежить від особливостей діяльності підприємства, можна виділити низку загальних завдань, які стоять перед вітчизняними підприємствами на сучасному етапі: зниження собівартості, диференціація товару, сегментування ринку, впровадження інновацій, здатність до миттєвого реагування на потреби ринку.

При виборі стратегії, у першу чергу, потрібно добре вивчити власний ринок, його кон'юнктуру і тенденції розвитку. Загалом перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, підтримку з боку державних органів влади та номенклатуру товарів, які не мають замінників. Вирішення проблем де конкурувати, з ким, за рахунок чого отримати великі прибутки - є ключовими моментами в маркетинговій орієнтації підприємства [50].

Складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено: моніторингом конкурентного середовища та оцінкою конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностикою конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентним позиціонуванням підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі; розробленням концепції та стратегії управління

конкурентоспроможністю підприємства; реалізацією конкурентної стратегії підприємства [5].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Необхідно постійно здійснювати системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко і адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [2]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.4).

Інноваційна діяльність, як складова системи конкурентних стратегій є невід’ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [1].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За

однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: зниження собівартості, фокусування, розширення ринку, диференціації, розроблення нової продукції [3].



Рисунок 1.4 Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [3]

Система конкурентних стратегій підприємства є важливим елементом управління бізнесом, що допомагає підприємствам досягати конкурентної переваги на ринку. Конкурентні стратегії визначають способи, які підприємство використовує для конкурування з іншими учасниками ринку і забезпечення стійкого успіху, їх декілька.

Розглянувши стратегію зниження собівартості варто зауважити, що вона орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання виступає значна економія на масштабі

виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна - визначальний чинник під час купівлі. Щодо стратегії фокусування, то вона спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншими принципами сегментації. Ще одна стратегія, це розширення ринку, яка має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки при цьому вибір і реалізація проєктів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов. Розглядаючи стратегію диференціювання продукту, зауважимо, що данна стратегія ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої, незвичайної продукції, яка є модифікацією стандартного виробу. Стратегія розроблення нової продукції, притаманна тоді, коли виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета в цьому випадку випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [2].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Спираючись на взаємозв'язок конкурентних стратегій логічною пропонується така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій: а) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг; б) розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програмних дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг; с) використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах, стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; d) реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним

оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій [7], представлений на рис. 1.5.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування програмою, повинне здійснюватись на всіх її етапах, що забезпечуватиме ефективне управління конкурентоспроможністю. Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні.

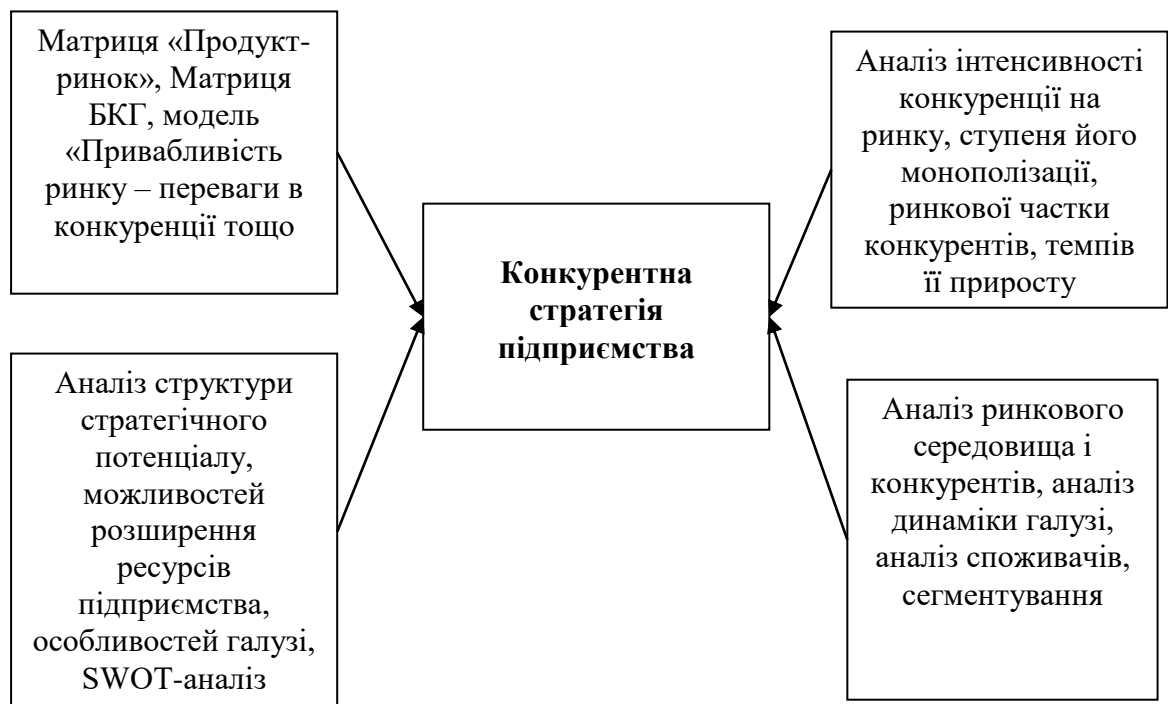


Рисунок 1.5. Інструментарій що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42].

Механізм управління конкурентоспроможністю має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю. І через те, підприємство має розглядатися як організаційна система цілей функціонування, підвищення конкурентоспроможності та її забезпечення. Сам механізм має включати такі основні етапи: оцінку конкурентного потенціалу; встановлення конкурентних переваг; багатопараметричну полікритеріальну систему оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства; вибір стратегії розвитку на основі системи підвищення конкурентоспроможності; моніторинг конкурентоспроможності під час здійснення обраної стратегії розвитку. Водночас не можна залишати поза увагою й роль держави, яка має сприяти створенню та підтримці умов досконалої конкуренції. Конкурентні позиції підприємства на ринку залежать від тієї підтримки, яку підприємство отримує з боку національних державних органів, від ефективної та обґрунтованої державної політики.

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати як забезпечення використання інструментів, методів, прийомів менеджменту, з метою активізації діяльності у напрямку підвищення конкурентоздатності. Формування системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних економічних умовах передбачає необхідність використання відповідних засобів, якими виступають методи управління. Вони поділяються на фінансові та кадрові, що залежить від відношення кожного засобу до суб'єкта управління бізнеспроцесами організації. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах передбачає комплексне розуміння процесу менеджменту організації.

Сьогодні сфера управління конкурентоспроможністю підприємства стала однією із найважливіших умов успішності підприємницької діяльності. Високі досягнення підприємства на ринку будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе досягти конкурентних переваг, опираючись на головні фактори успіху у своїй галузі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході до цього складного явища і враховувати

як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств конкурентів. Підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному, вітчизняному чи світовому ринках за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. Управління конкурентоспроможністю є комплексною характеристикою рівня розвитку підприємства, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати та розширювати ринкову частку, за рахунок своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, та використанні конкурентних переваг, що відображають ключові сфери діяльності підприємства. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства характеризує план заходів щодо отримання зростаючого прибутку у порівнянні з конкурентами, а ефективна стратегія - дозволяє удосконалити привабливість підприємства для споживачів, зменшити витрати на залучення клієнтів, отримувати високу норму рентабельності від продажів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна узагальнити як синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо

І головне, не жахаючись на величезні втрати, український бізнес продовжує працювати та доводить, що народ України є незламним в усьому. Маємо велику надію, що після перемоги у національну економіку прийдуть кардинальні зміни і українські компанії складуть гідну конкуренцію світовому бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ « КИЇВХЛІБ »

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ПАТ «Київхліб»

Приватне акціонерне товариство "Київхліб" було засноване у 1996 році на основі колишнього державного підприємства "Київхліб". Ця компанія є одним з провідних хлібопекарських виробників в Україні, яка налічує у своєму складі 17 хлібопекарських підприємств: 9 у місті Києві та 8 у Київській області. Крім того, "Київхліб" є складальним підприємством, центром обробки інформації та відділом матеріально-технічного забезпечення під назвою "Київхлібпостач". Усі підприємства хлібопекарської галузі приватного акціонерного товариства "Київхліб" є сучасними, висококомеханізованими організаціями, які знаходяться у процесі реконструкції. На них встановлюється сучасне обладнання, розширюються виробничі потужності, підвищується технічний рівень, впроваджуються заходи з покращення якості продукції та розширення асортименту. Кожне підприємство має власний автопарк, що дозволяє своєчасно постачати продукцію споживачам і організовувати зовнішню торгівлю.

Приватне акціонерне товариство "Київхліб" є лідером у виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів, маючи вражаючу виробничу потужність - понад 1700 тонн хлібобулочних виробів на добу та 12600 тонн кондитерських виробів на рік. Широкий асортимент продукції включає 470 видів хлібобулочних та 500 видів кондитерських виробів, більшість з яких розроблені висококваліфікованими спеціалістами Об'єднаної продовольчої корпорації. Тільки у 2023 році було створено та уведено виробництво 248 нових продуктів, з яких 172 вже доступні споживачам.

Детальна інформація про діяльність приватного акціонерного товариства "Київхліб" наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Базові дані щодо ПАТ «Київхліб»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Київхліб»
Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (за наявності)	АА 502180
Дата проведення державної реєстрації	12.07.1995
Статутний капітал (грн)	4205000,00
Середня кількість працівників (осіб)	1230
Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	10.71. Виробництво хлібу; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок
9. Керівник	Черета Володимир Вікторович
10. Код ЄДРПОУ	00381574
11. Юридична адреса	04080, м. Київ, Подільський район, вулиця Межигірська, будинок 83

Джерело: складено автором на основі [15]

Хлібозавод спеціалізується на виробництві борошняних та дієтичних продуктів. Практично всі ці продукти були розроблені експертами підприємства і отримали схвалення від Міністерства охорони здоров'я України. Хлібобулочна продукція активно представлена на виставках, заходах для споживачів та конкурсах, де вона посідає провідні позиції. Вона успішно просувається в корпоративному секторі торгівлі і представлена в 90 точках продажу, включаючи 39 магазинів, що розташовані на території всіх виробничих підприємств.

Мета діяльності приватного акціонерного товариства "Київхліб" полягає в виробництві хліба, борошняних кондитерських виробів, тортів та наданні виробничих, наукових, технічних та комерційних послуг юридичним та фізичним особам на внутрішніх та зовнішніх ринках. Основні цілі включають отримання прибутку від власної підприємницької діяльності, задоволення соціально-економічних потреб учасників та членів трудового колективу приватного акціонерного товариства "Київхліб".

Предметом діяльності компанії включає: виробництво хліба, кондитерських виробів, тортів та десертів; оптова, комісійна, роздрібна торгівля промисловими та продовольчими товарами через фірмові магазини та кіоски; торговельна, закупівельна та брокерська діяльність на основі різних контрактів, включаючи

агентські, брокерські, дистриб'юторські операції; організація доставки продукції споживачам; міжнародні автомобільні перевезення; лізингові послуги, включаючи спеціалізовані лізингові операції; проведення маркетингових досліджень для аналізу ринку, пошуку нових партнерів та укладення договорів, у тому числі з закордонними компаніями.

Місія підприємства полягає у максимальному задоволенні потреб кожної родини у свіжих, якісних і смачних хлібобулочних та кондитерських виробих, за рахунок застосування новітніх технологій та техніки зі збереженням народних традицій.

До основних споживачів продукції «Київхліб» належать: громадяни України та країн-імпортерів; супермаркети, магазини та невеликі приватні фірми дистриб'ютори; будь-які клієнти.

Торговельна марка "Київхліб" є відомою в Україні і входить до складу брендів Alviva Group. Протягом тривалого періоду під цим брендом випускається хліб та хлібобулочна продукція. На кінець 2023 року споживачам доступно приблизно 500 видів високоякісних продуктів під торговою маркою "Київхліб", які виготовляються як на виробничих майданчиках у Києві, так і в інших регіонах.

Продукція під торговою маркою "Київхліб" постійно демонструє свою перевагу та отримує визнання на національних та міжнародних виставках і конкурсах. Неодноразово протягом останніх років продукція ТМ "Київхліб" була визнана переможцем Фестивалю-конкурсу "Вибір року" у категорії хлібобулочних виробів (хліб, батони, булочки, рулети, пиріжки) у 2021, 2022, 2023 роках (Додаток А).

До компаній, які мають виробничі потужності для виготовлення продукції бренду "Київхліб", входять: ТОВ "Київський пекарний дім", ТОВ "Столичний пекарний дім", ТОВ "Український пекарний дім", ТОВ "Київ Хліб", ТОВ "Алвіва Банс", ТОВ "Кременчук Хліб", ТОВ "Полтава Хліб". Основними роздрібними продавцями продукції є ТОВ "Торговий дім «Київ Хліб» та ТОВ "ФМ Київхліб".

На початку 2024 року торговельна марка зазнала незначних змін у своєму зовнішньому вигляді, зберігаючи всі впізнавані елементи для споживачів, включаючи фірмовий помаранчевий колір (рис.2.1.)

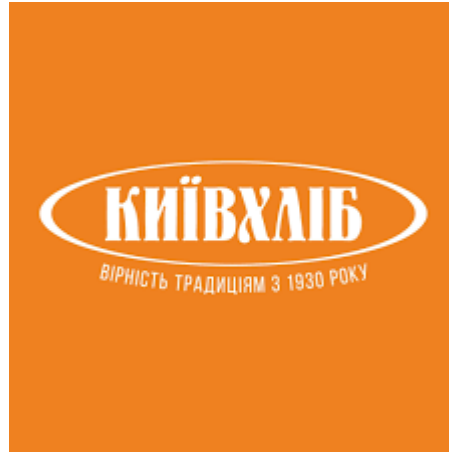


Рисунок 2.1. Логотип ТМ «Київхліб»

Джерело: складено на підставі [15]

Місія бренду полягає в забезпеченні кожної родини свіжими, якісними і смачними хлібобулочними виробами! Цінності бренду відображаються у єдиному art професійному досвіді виробників, високій якості продукції, майстерності та збереженні кращих традицій хлібопечення.

Історія компанії сягає 1930 року, коли завдяки співпраці Київських хлібопекарських підприємств був заснований Київський трест «Головхліб». З перших днів свого існування, компанія супроводжується слоганом «Вірність традиціям з 1930 року», який відображає довгу історію та стабільність бренду.

Характер продукції, яку виготовляє ПАТ «Київхліб», визначається її основним соціальним завданням - забезпечення людей природним, якісним та доступним щоденним споживанням продуктів - хлібу. Основними принципами діяльності ПАТ «Київхліб» в цьому напрямку є відповідність всім законним стандартам якості, впровадження високих міжнародних стандартів контролю на всіх етапах виробництва продукції з урахуванням безпеки виробництва.

Система управління якістю виробництва на ПАТ "Київхліб" сертифікована відповідно до Національного стандарту України ISO 9001: 2009. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародної системи управління якістю ISO 9001: 2008 –

Вимоги (Додаток В) [15]

Матеріально-технічна база підприємства та ефективне використання його виробничого потенціалу впливають на всі кінцеві результати господарювання, а саме: обсяг випуску та рівень собівартості продукції, прибуток, рентабельність, фінансовий стан тощо. Для розуміння фінансово-економічного стану та результатів діяльності ПАТ «Київхліб» було проаналізуємо основні показники діяльності за 2017- 2020 рр. на основі фінансової звітності підприємства представленою формою №1 та формою №2. Основні показники господарської діяльності ПАТ «Київхліб» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності ПАТ «Київхліб» (тис. грн.)

№	Показники	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Виручка від реалізації продукції.	2275641	1842323	1767501	1086813
2	Собівартість продукції	1723869	1566913	1465668	911699
3	Валовий прибуток	551772	275410	301833	175114
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	26131	14480	33525	-30835
5	Фінансовий результат до оподаткування	16306	-2514	13500	-42970
6	Чистий фінансовий результат	15268	-2764	10671	-35109

Джерело: складено на підставі фінансової інформації ПАТ «Київхліб»

На досліджуваному підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження розмірів виручки від реалізації продукції. У 2022 році вона зменшилась на 1188828 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. Підприємство понесло збитки у 2020 і 2022 роках та отримало прибуток у 2019 і 2021 роках

Таку ситуацію можна пояснити зменшенням виручки від реалізації продукції, а також зменшенням собівартості продукції та валового прибутку. Собівартість продукції у 2022 р. знизилась на 812170 тис. грн., порівнюючи з 2019р., водночас чистий дохід знизився на 50377 тис. грн. відповідно. Отже, значення виручки від реалізації продукції та чистого доходу протягом 2019-2022 рр. свідчить про те, що реалізація продукції підприємством не є успішною.

Спостерігається зменшення операційних витрат за проаналізований період. Розглянемо більш детально елементи операційних витрат у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ПАТ «Київхліб» (тис. грн.)

№	Показники	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Матеріальні затрати	914642	803436	733066	457324
2	Витрати на оплату праці	324354	315657	321482	221028
3	Відрахування на соціальні заходи	70386	68347	69621	48641
4	Амортизація	26300	48707	51048	38107
5	Інші операційні витрати	409101	253596	224932	191994
6	Разом	1744783	1489743	1400149	957094

Джерело: складено на підставі фінансової інформації ПАТ «Київхліб»

Зменшення операційних витрат переважно відбулося за рахунок зменшення матеріальних затрат та інших операційних витрат. Варто відмітити збільшення амортизації на 85% у 2020 році порівняно з 2019 та її зменшення на 33% у 2022 році порівняно з 2020 роком, а також зменшення витрат на оплату праці на 45% порівняно з 2021.

Показники рентабельності є відносними показниками фінансових результатів і ефективності компанії. Враховуючи вищенаведене, оцінка рентабельності підприємства є необхідною умовою оцінки організаційної діяльності. У таблиці 2.4 наведена динаміка рентабельності ПАТ «Київхліб» за 2019-2022 рр.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ПАТ «Київхліб» (%)

№	Показники	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,46	-0,34	1,42	-4,99
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,06	-1,65	6,1	-22,32
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,67	-0,15	0,6	-3

Джерело: складено на підставі фінансової інформації ПАТ «Київхліб»

Після 2019 року показники рентабельності знизились, що пов'язано зі збитковістю підприємства у цей період. Також варто відмітити значне зниження показників у 2022 році. Для подальшого вдосконалення показників прибутковості

підприємству потрібно збільшити чистий прибуток компанії, збільшити середньорічну вартість активів, валовий прибуток та збільшити вартість власного капіталу.

2.2. Діагностика та оцінка системи менеджменту підприємства ПАТ «Київхліб»

Організаційна структура управління ПАТ «Київхліб» ґрунтується на лінійно-функціональному типі, що означає, що прийняття рішень та розподіл відповідальності відбувається по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, де функціональні підрозділи апарату управління підтримують директора та лінійних керівників у вирішенні управлінських завдань. Детальну організаційну структуру можна побачити на рисунку 2.2.

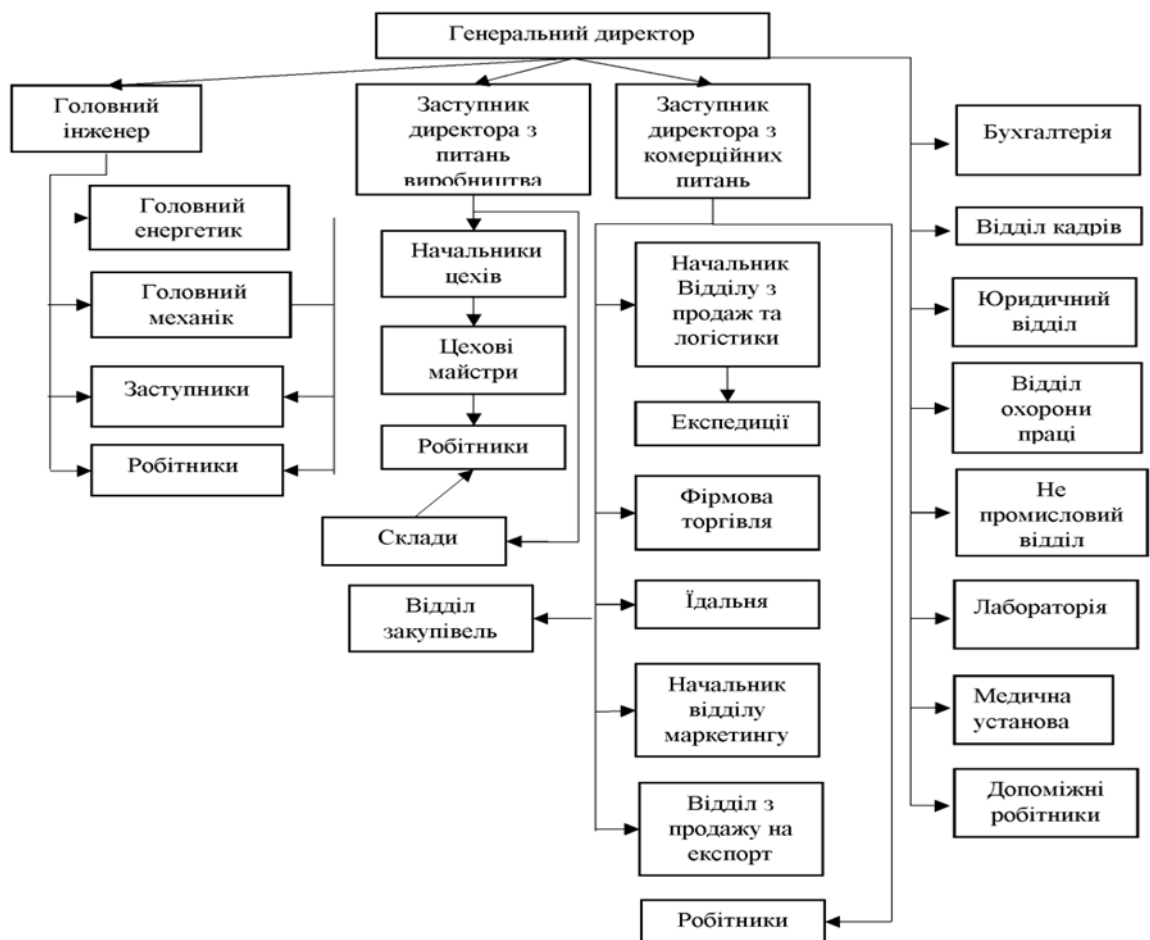


Рисунок 2.2. Організаційна структура ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

Загальна чисельність персоналу ПАТ «Київхліб» налічує приблизно 4000 співробітників, вісімдесят відсотків серед яких становить виробничий персонал. Загалом існуюча організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і зорієнтованою на поточну діяльність та прийняття стандартних рішень.

Вищий органом підприємства є загальні збори акціонерів Товариства. Директор підприємства здійснює загальне керівництво, відповідаючи за виконання встановленого плану. Обліком господарської та фінансової діяльності ПАТ «Київхліб» займається бухгалтерія, контролюючи економне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, запобігаючи дефіциту та незаконного витрачання коштів. Відділ маркетингу здійснює розробку маркетингової стратегії, аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями. До функцій підрозділу збуту та постачання належать організація поставок сировини та реалізація продукції компанії відповідно до планових завдань і створених контрактів, її відвантаження споживачам у строки та обсяги, що відповідають планам реалізації. Основним завданням юридичного відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, а також представлення інтересів в судах. Виробничий відділ забезпечує ритмічність роботи підприємства і рівномірність випуску продукції, здійснює регулярний оперативний контроль за ходом виробництва і інших видів основної діяльності підприємства. Вживає заходи щодо попередження та усунення порушень ходу виробничого процесу. До напрямів діяльності Служби безпеки і контролю можна віднести забезпечення інформаційної та економічної безпеки організації. Керівники з питань управління персоналом здійснюють регулювання робіт та заробітної плати. Вони є спеціалістами, які навчалися на спеціалізованих курсах та мають стаж роботи понад 10 років.

Кожен із співробітників Публічного акціонерного товариства «Київхліб» має свої функціональні обов'язки, які прописані в Посадових інструкціях

підприємства. Посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність у рамках кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, що займає цю посаду. Посадова інструкція в ПАТ «Київхліб» складається з трьох розділів: функції, права, відповідальність працівника. Функції та відповідальність керівників структурних підрозділів, від яких вони не мають права відступати, детально представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Функції та відповідальність посадових осіб підприємства

Назви посадових осіб	Функції (види діяльності) працівників	Відповідальність і повноваження
Директор	Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.	За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією, в межах, визначених чинним законодавством України про працю
Заступник директора з фінансів	Організовує управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контролює економне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.	Несе відповідальність за: - якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків; - нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.
Заступник директора з загальних питань	Організовує ефективну роботу довірених йому структурних підрозділів. Направляє їх діяльність на підвищення ефективності роботи підприємства.	За розголошення комерційної таємниці та особистої інформації співробітників, неналежне виконання своїх трудових обов'язків
Заступник директора з продажу	Виконує поставлені директором підприємства стратегічні цілі по обсягах збуту і асортименту продукції, якісної і кількісної дистрибуції за рахунок ефективного керування відділом продажу.	Відповідає за: - якість і своєчасність виконання покладених на нього обов'язків; - нерозголошення комерційних таємниць підприємства; - якісну роботу підпорядкованих йому підрозділів.
Заступник директора з виробництва	Створює оптимальні умови для своєчасного і якісного виконання виробничими підрозділами покладених на них повсякденних завдань в суворій відповідності до затвердженою технологією виробництва продукції, що випускається підприємством.	За невиконання або неналежне виконання своїх трудових функцій і доручених йому завдань. За неправомірне використання наданих службових повноважень.

Продовження табл.2.5.

Головний бухгалтер	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, організує роботу бухгалтерської служби. Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки	За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
Начальник виробництва	Здійснює керівництво виробничогосподарською діяльністю основних та допоміжних цехів і служб, які входять до складу виробництва.	Несе відповідальність за результати і ефективність виробничої діяльності підприємства
Начальник маркетингу	Здійснювати керівництво розробкою маркетингової політики підприємства.	За невиконання обов'язків, що стосуються організації маркетингу і діяльності відділу
Начальник планово-економічного відділу	Здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.	Несе відповідальність за несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях.
Начальник відділу продажу	Виконує поставлені директором підприємства стратегічні цілі по обсягах продажу і асортименту продукції, якісної і кількісної дистрибуції за рахунок ефективного керування відділом продажу	За невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією. За розголошення комерційної таємниці відповідно до діючого законодавства України.
Начальник відділу поставок	Здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем тощо.	За незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків.
Начальник юридичного відділу	Забезпечує додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів. Готує висновки з правових питань, які виникають у процесі діяльності підприємства.	За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
Начальник відділу кадрів	Очолює роботу із забезпечення підприємства персоналом. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії організації.	За невиконання або неякісне виконання своїх обов'язків відповідно до посадової інструкції та розголошення персональних даних
Секретар	Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень.	За якісне та своєчасне виконання розпоряджень директора підприємства. За дотримання «Правил внутрішнього розпорядку» та «Положення про комерційну таємницю підприємства».

Джерело: складено на підставі посадових інструкцій ПАТ «Київхліб»

Отже, кожен відділ відповідає тільки за делеговані їм повноваження. Керівництво ПАТ «Київхліб» проводить оцінку професійних якостей на 43 основі аналізу результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених і обговорених критеріїв знань і умінь працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Важливим організаційним документом є колективний договір. З метою регулювання трудових відносин та узгодження соціально-економічних інтересів працівників підприємства з роботодавцем укладено колективний договір. У договорі узгоджені обов'язки сторін, забезпечення зайнятості та регулювання звільнень, виробничо-економічна діяльність, оплата праці і нормування, охорона, робочий час і час відпочинку, професійна підготовка і перепідготовка, соціальний розвиток колективу

2.3. Аналіз конкурентних переваг та процесу управління конкурентоспроможністю ПАТ «Київхліб»

Хлібопекарська промисловість є справді важливою галуззю харчової промисловості України, оскільки вона забезпечує населення хлібом, хлібобулочними та іншими борошняними виробами. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів є важливим для забезпечення харчової безпеки країни. Той факт, що понад 70% хліба та хлібобулочних виробів випікається великими промисловими підприємствами, свідчить про великий обсяг виробництва в цій галузі. Приватні пекарні та торговельні мережі також вносять свій внесок у виробництво цих продуктів.

З урахуванням таких великих обсягів виробництва важливо постійно вдосконалювати технології виробництва, дотримуватися стандартів якості та безпеки харчових продуктів, а також вивчати та впроваджувати нові технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності галузі.

Хлібопекарська промисловість, справді, відіграє важливу роль у суспільстві, як з точки зору соціальної, так і стратегічної. Її вагомий внесок у загальний обсяг харчової продукції свідчить про значимість цієї галузі для національної економіки. Факт, що частка хлібобулочних виробів у раціоні населення України становить 15%, підтверджує важливість цих продуктів як основного джерела харчування для українців. Хліб та хлібобулочні вироби є не лише джерелом енергії, а й важливим джерелом поживних речовин для забезпечення здоров'я населення. Незважаючи на те, що хлібопекарські підприємства можуть отримувати менше уваги порівняно з іншими галузями промисловості, будь-які зміни на ринку цих продуктів мають значний вплив на економіку та соціально-політичне життя країни. Тому важливо підтримувати розвиток цієї галузі, вдосконалювати технології виробництва, дотримуватися високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів для забезпечення сталого розвитку суспільства.

Продукція хлібопекарських підприємств є важливою складовою харчової промисловості, але має свої особливості, які обмежують обсяг пропозиції на ринку. Науково обґрунтовані рекомендації вказують на те, що людина повинна споживати певну кількість хлібобулочних виробів щодня та на рік. Це враховується при формуванні обсягів виробництва на підприємствах. Також важливо враховувати той факт, що продукція хлібопекарських підприємств має короткий термін придатності, тому необхідно забезпечити постійний попит на ринку. Формування пропозиції хлібобулочних виробів ґрунтується на платоспроможному попиті споживачів, їхніх уподобаннях та традиціях харчування. Урахування цих факторів дозволяє підприємствам хлібопекарської галузі ефективно виробляти продукцію, яка відповідає потребам споживачів і забезпечує сталу присутність на ринку.

Продуктова політика є важливою складовою загальної системи управління ПАТ «Київхліб». Дослідження показують, що товарна стратегія розглядається з точки зору наявних функцій виробничо-збутової діяльності і пов'язана з формуванням оптимальних товарних ліній.

Під час аналізу ринку основна увага має бути приділена ключовим показникам, таким як попит і пропозиція. Попит є важливою ринковою характеристикою, яка відображає потреби споживачів у конкретних товарах і послугах. Саме специфіка продукції, яка пропонується на ринку хліба та хлібобулочних виробів, впливає на формування попиту серед споживачів. Варто розглянути чинники, що впливають на попит хліба (табл. 2.6)

Таблиця 2.6.

Фактори, що впливають на попит хліба

Чинники	Вплив
1.Ціна	вона майже не має впливу на обсяги споживання
2.Чисельність населення	зменшення чисельності населення призводить до зниження попиту на хліб
3.Міграція населення	збільшення попиту в місцях міграції
4.Доходи населення	зниження реальних доходів населення спричиняє збільшення споживання хліба
5.Рівень безробіття	підвищення рівня безробіття збільшує попит на хліб
6.Раціональні норми споживання хліба	впливають на оптимальну структуру споживання.
7. Виробництво борошна	зменшення сировини призводить до зменшення виробництва хліба

Джерело: складено на підставі [10]

Вважаємо за необхідністю розглянути аналіз попиту, який наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Характеристика попиту та їх вплив на ПАТ «Київхліб»

Особливості попиту	Прояв	Вплив на діяльність ПАТ "Київхліб"
1. Вторинність	Первинний попит	Підприємству потрібно постійно слідкувати за змінами на ринку і факторами, що їх спричиняють
2. Розширюваність	Розширюваний попит	Стимулювання попиту за рахунок підвищення якості та зниження вартості
3. Еластичність	Еластичний	При зменшенні ціни попит буде зростати
4.Перехресна еластичність	Немає	Попит на хліб не залежить від інших товарів
4. Парність	Парний	Компанія може призвести на себе увагу великим асортиментом
5. Раціональність	Нераціональний	Попит формується за рахунок маркетингу та свіжості
6. Сезонність	Немає сезонності	Хліб потрібен у будь - яку пору року
7. Нестійкість	Стійкий	
8.Поточний стан попиту	Падаючий попит	Попит та кількість продаж хліба падає

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

Аналіз асортименту продукції ПАТ «Київхліб» проводиться з урахуванням товарних груп підприємства. На даний момент в асортименті ПАТ «Київхліб» є 12 товарних ліній, кожна з яких включає велику кількість різноманітних товарів. Динамічний аналіз обігу товарів ПАТ «Київхліб» за різними категоріями представлений в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів товарообороту за товарами лініями підприємства ПАТ «Київхліб» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Товарна група	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Хліб із пшеничного борошна	42544	29677	36238	-6306	-14,82
Хліб із житнього борошна	31908	25720	29843	-2065	-6,47
Хліб бездріжджовий	13295	11871	14922	1627	12,24
Печиво	23931	9892	17053	-6877	-28,74
Діабетична продукція	7977	7914	10658	2682	33,62
Батони	26590	21764	19185	-7405	-27,85
Здобні вироби	34567	27699	31975	-2592	-7,50
Сушки	21272	13849	12790	-8482	-39,87
Сухарі	13295	11871	17053	3759	28,27
Соломка	18613	15828	12790	-5823	-31,28
Пряники	13295	7914	6395	-6900	-51,90
Караваї	18613	13849	4263	-14349	-77,09
Разом	265898	197849	213167	-52731	-19,83

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

Після проведення аналізу основних товарних позицій компанії за 2023 рік можна зробити висновок, що найбільший приріст обсягів товарообороту відбувся у наступних категоріях продукції: діабетичні товари – на 33,62%; сухарі – на 28,27%; хліб без дріжджів – на 12,24%.

Найвищий обсяг виручки у 2023 році було зафіксовано від реалізації пшеничного хліба - 36238 тис. грн; житнього хліба - 29843 тис. грн; та виробів хлібобулочного відділу - 31975 тис. грн.

Для аналізу асортименту продукції ПАТ «Київхліб» розглянемо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту та оптимізації структури. Результати розрахунків якісних показників товарної стратегії ПАТ «Київхліб» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка якісних показників оцінки товарної політики
ПАТ «Київхліб» у 2021-2023 роках, %**

Індикатори	Роки			2023 р. до 2021 р., +, –
	2021	2022	2023	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	3,00
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	8,00
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	-1,00
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	0,00
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,5	86,4	89,7	8,17
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,5	13,6	16,2	-2,29
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,1	1,5	2,9	-0,14

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

Відзначимо, що асортимент продукції компанії користується стабільним попитом серед споживачів. У 2023 році цей показник зрос на 8,17% і склав 89,71%. Це свідчить про позитивне сприйняття більшістю споживачів продукції компанії. Коефіцієнт оновлення асортименту у 2023 році становить 16,18%, що на 2,29% менше, ніж у 2021 році. Ця тенденція може вважатися негативною, оскільки постійне оновлення товарного асортименту є важливою умовою комерційного успіху будь-якого підприємства.

Варто наголосити, що цінова політика ПАТ «Київхліб» відіграє значну роль. Саме тому вважаємо за потрібним дослідити механізм формування цінової політики підприємства ПАТ «Київхліб».

На першому етапі визначаються цілі ціноутворення, які відповідають загальній стратегії ПАТ «Київхліб». Ці цілі можна класифікувати в залежності від ринкової ситуації за такими критеріями: забезпечення економічної стійкості підприємства у конкурентному середовищі; збільшення частки ринку; досягнення лідерства на ринку за якістю продукції та додатковими послугами; максимізація поточного прибутку за рахунок підвищення завантаженості потужностей. Проведемо аналіз динаміки середніх цін реалізації на основні групи хлібобулочної продукції підприємства ПАТ «Київхліб» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Динаміка середніх цін реалізації на основні групи хлібобулочної продукції підприємства ПАТ «Київхліб», грн./кг

Продукція	2019	2020	2021	2022	2023	Відношення 2023/2019	
						абсолютне	відносне
Хліб із пшеничного борошна	11,6	12,7	13,2	14,0	15,7	4,1	35,34
Хліб із житнього борошна	9,9	10,9	11,3	11,9	13,4	3,5	35,35
Хліб бездріжджовий	15,9	17,4	18,1	19,1	21,5	5,6	35,22
Печиво	10,1	11,0	11,4	12,1	13,6	3,5	34,65
Діабетична продукція	16,7	18,3	19,0	20,1	22,6	5,9	35,33
Батони	10,5	11,5	11,9	12,6	14,2	3,7	35,24
Здобні вироби	18,9	20,7	21,5	22,8	25,6	6,7	35,45
Сушки	16,8	18,4	19,1	20,2	22,7	5,9	35,12
Сухарі	13,2	14,5	15,0	15,9	17,9	4,7	35,61
Соломка	14,2	15,6	16,1	17,1	19,2	5,0	35,21
Пряники	9,8	10,7	11,1	11,7	13,2	3,4	34,69
Караваї	22,1	24,1	25,0	26,5	29,8	7,7	34,84

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

За результатами проведеного дослідження виявлено, що середні ціни реалізації на всі групи хлібобулочної продукції підприємства ПАТ «Київхліб» поступово зростали. Це можна пояснити зростанням цін на енергоносії, інфляційними процесами в країні та іншими факторами.

На ПАТ «Київхліб» розроблено відповідну політику розподілу продукції, яка забезпечує розповсюдження продукції в різних регіонах України. Ця система включає дрібнооптові підприємства, які відповідають за постачання продукції до різних регіонів країни. Канали розподілу продукції представлені на рис. 2.3.

З вищевказаних даних можна зробити висновок, що ПАТ «Київхліб» використовує різні рівні каналів розподілу для збуту своєї продукції. Перший рівень - це фірмові роздрібні магазини, які спрямовані на кінцевого споживача. Це дозволяє підприємству контролювати якість обслуговування та взаємодію з клієнтами. Другий рівень - система дрібнооптової торгівлі, яка включає більше ніж 50 компаній. Цей рівень дозволяє розповсюджувати продукцію в різних регіонах країни та забезпечує широкий охоплення аудиторії.

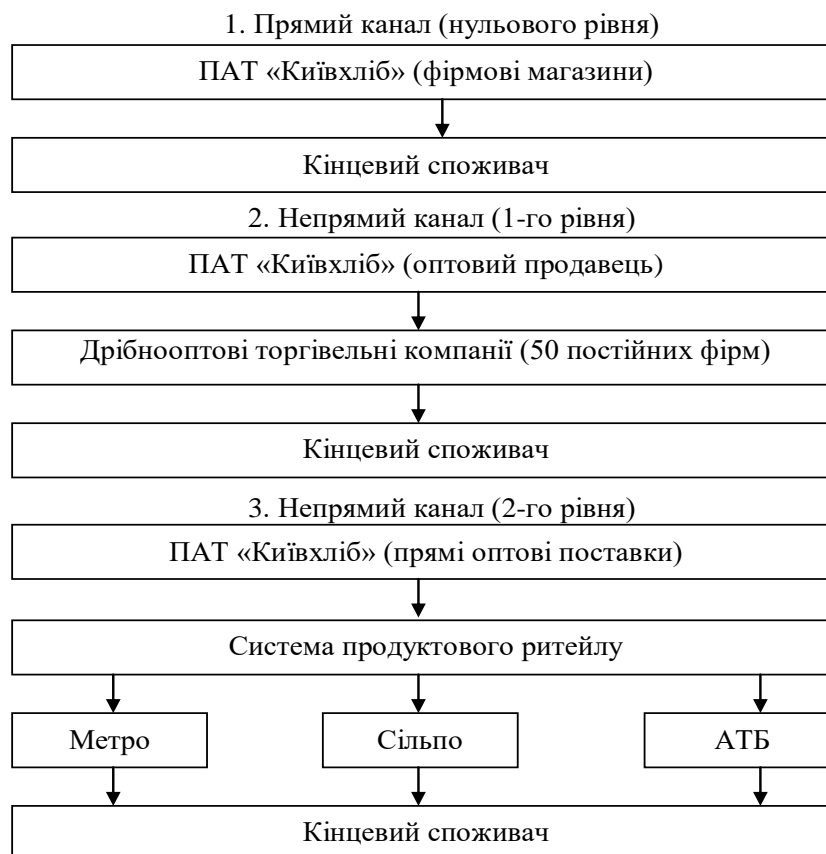


Рисунок 2.3. Система дистрибуції продукції за відповідними каналами розподілу ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено на підставі інформації ПАТ «Київхліб»

Також важливою частиною стратегії збуту є укладення контрактів на прямі поставки обмеженого асортименту продукції до вітчизняних торгових мереж, таких як «Метро» та «Сільпо». Це сприяє збільшенню обсягів продажів та популяризації продукції ПАТ «Київхліб» серед широкого кола споживачів. Структура основних споживачів продукції ПАТ «Київхліб» може бути важливою інформацією для підприємства з метою управління збутом та розвитку бізнесу.

Таблиця 2.11

Структура основних споживачів продукції ПАТ «Київхліб»

Назва (група) споживачів	Вид продукції (товарів)	Частка в загальному обсязі, %
Торговельні продуктові мережі-ритейлери	Обмежений асортимент товарів за спеціальним замовленням	34
Оптові покупці	У відповідності до укладених договорів	54
Роздрібні споживачі	Широкий асортимент продукції	12

Джерело: складено автором на основі інформації ПАТ «Київхліб»

Згідно з таблицею 2.11, найбільшою групою споживачів продукції ПАТ «Київхліб» є оптові підприємства, які становлять 54% від загального обсягу продажів. Також значну частину споживачів складають великі торгівельні мережі, які придбають 34% продукції компанії. Найменші обсяги реалізації спостерігаються на роздрібному ринку.

Для отримання більш детальної інформації щодо динаміки обсягів збуту продукції ПАТ «Київхліб» у період з 2021 по 2023 роки, рекомендується звернутися до рис. 2.4 наступного звіту.

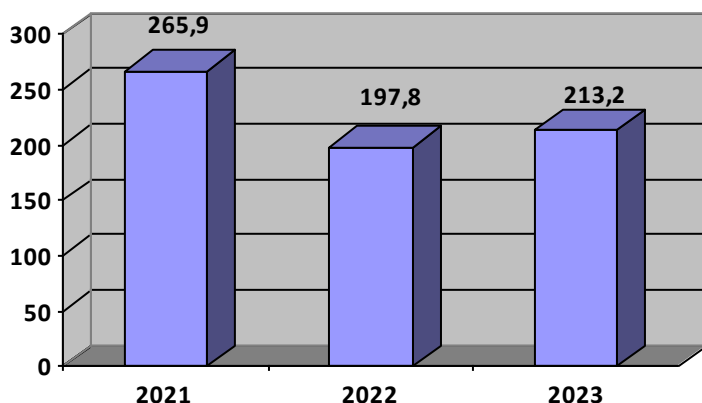


Рисунок 2.4. Динаміка обсягів збуту продукції ПАТ «Київхліб» у 2021-2023 роках, млн. грн.

Джерело: складено на основі фінансової інформації ПАТ «Київхліб»

Згідно з даними аналізу, у 2022 році спостерігалось скорочення обсягів збуту продукції ПАТ "Київхліб", але в 2023 році відбулося зростання збутової діяльності підприємства на ринку. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміни в стратегії збуту, попиту споживачів, конкуренції на ринку тощо.

Для подальшого удосконалення стратегії збуту та забезпечення сталого росту підприємства, рекомендується провести детальний аналіз причин змін в динаміці збуту, виявити успішні практики та визначити можливі шляхи покращення. Також важливо врахувати тенденції на ринку та реагувати на них своєчасно для досягнення успіху в бізнесі.

Згідно з наданими даними, ринок хліба має наступний приблизний розподіл: 70% хлібобулочних виробів виробляють заводи, 15% – невеликі пекарні, 12% –

супермаркети, 3% – імпорт.

Найвищі середні ціни на випічку та хлібобулочні вироби. Сегментація ринку за категоріями включає: хліб (20-25 стандартних сортів), батони (5-6 сортів), нетрадиційні сорти з добавками (близько 10 сортів), нагетси та здобні вироби (більше 20 видів).

Такий розподіл ринку та сегментація за категоріями свідчать про різноманітність пропозиції на ринку хлібобулочних виробів, а також про наявність різних гравців у цій галузі. Наприклад, заводи виробляють найбільший обсяг продукції, тоді як невеликі пекарні можуть спеціалізуватись на унікальних сортах хліба з добавками. Супермаркети та імпорт вносять свої власні внески у ринок, розширюючи вибір для споживачів. Дано характеристику ринку хліба (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Аналіз ринку хліба

№	Індикатори стану ринку (найменування)	Поточне значення	Прогноз не значення	Поточні темпи приросту,%	Прогнозовані темпи приросту,%
1	Кількість основних компаній	14	16	4	2
2	Частка іноземних виробників в загальному обсязі продажів, %	2	2	0	0
3	Індекс монополізації ринку	1300	1100	-10	-16
4	Обсяги національного виробництва,%	98	98	0	0
5	Середня норма рентабельності в галузі, %	90	97	-3 на рік	1 на рік

Джерело: складено на підставі статистичних даних

За інформацією Державної служби статистики України, у минулому році в Україні спостерігалось стабільне узгодження попиту та пропозиції на ринку хліба. У 2023 році українські підприємства, які займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, випустили 3,3 мільйона тонн продукції. Це на 0,4% більше, ніж у попередньому році.

На основі аналізу даних опитування згруповано за фактичним регіональним обсягом виробництва (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Групування фактичних обсягів виробництва продукції хлібопекарських підприємств у розрізі регіонів за 2023 р.

Джерело: складено автором на основі інформації ПАТ «Київхліб»

У 2023 році найменший фактичний випуск (до 20 тис. тонн) спостерігався у підприємств чотирьох областей: Донецької, Закарпатської, Полтавської та Тернопільської. На ринку хлібобулочних виробів України ключову роль відіграють 6-7 компаній, які контролюють понад половину ринку, і кожна з цих компаній має великі виробничі потужності.

Ринок поділяється на два основні сегменти: соціальні хліби, які становлять основну частину асортименту, та нетрадиційні продукти, до яких відносяться низькокалорійні хлібці, хлібці з добавками та вироби з листового тіста. Ринок хлібобулочних виробів розвивається, переважно, завдяки нетрадиційним сортам хліба. Зросла популярність нових видів хліба з більш складною рецептурою та тістом, тоді як споживання "соціального" хліба залишається стабільним на рівні близько 50% протягом кількох років. Однак попит на високоякісний хліб ще не досяг широкого поширення, оскільки більшість споживачів вважає хліб "соціальним" продуктом

Найбільші виробничі потужності хлібопекарської промисловості зазвичай концентруються в регіонах з високим виробництвом борошна, а також у великих промислових центрах і столицях. Приблизно 49% виробництва хліба та

хлібобулочних виробів в Україні зосереджено в 6 найбільших промислових регіонах. Найбільшу частку у виробництві хлібобулочних виробів мають Дніпропетровська (понад 10%), Київська (близько 10% від загального обсягу виробництва). Це пояснюється високою густиною населення та розвинутим рівнем економіки на цих територіях, а також здатністю споживачів придбати продукцію.

В цілому українська хлібопекарська промисловість налічує понад 1000 пекарень різного масштабу, які виробляють близько 6800 тонн хліба та хлібобулочних виробів. Існує різноманіття системних методів для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку. У даному випадку ми розглядаємо побудову "Конкурентної стратегічної карти групи" для ПАТ "Київхліб" у галузі хлібопекарства. Перш за все, необхідно виокремити основні характеристики продукції галузі, яку ми будемо аналізувати. За практикою, ефективним вибором для оцінки є такі показники, як економічна ефективність та виробнича потужність підприємства. Розглянемо обрані параметри для кожної існуючої компанії у даній сфері. Для цього складемо таблицю з розрахунками 2.13.

Таблиця 2.13.

Розрахункова таблиця конкурентного становища найбільших підприємств хлібопекарської галузі

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги збуту), тис.грн.	Частка на ринку, %
1. ТОВ «Золотий каравай»	5	4	4,5	30650	4,57
2. ПАТ «Київхліб»	8	6	7,0	213167	31,78
3. ДАК «Хліб України»	9	8	8,5	216215	32,24
4. ТОВ «Дарна»	4	3	3,5	27770	4,14
5. ПАТ «Білоцерківський хлібзавод»	6	6	6,0	133717	19,94
6. ПАТ «Житомирхліб»	5	3	4,0	31615	4,71
7. ПАТ «Львівхліб»	3	3	3,0	17590	2,62
Всього	X	X	X	670724	100,00

Джерело: Складено автором на основі [14]

Наведемо алгоритм розрахунків: 1. Проводиться детальна оцінка ціни та якості продукції підприємств, які діють у даній галузі. Зазвичай використовується 10-бальна шкала оцінок, де 8-10 балів відповідають високим значенням оцінених параметрів; 4-8 балів - середнім; 0-4 балів - низьким. 2. Показники співвідношення параметрів у системі "ціна-якість" визначаються шляхом обчислення середнього значення суми ціни та якості для кожного підприємства. 3. Встановлюємо потужність підприємства, яку розглядаємо як обсяг реалізації продукції підприємства на ринку. У нашому випадку точкова оцінка ціни та якості продукції встановлюється фахівцями компанії на підставі проведених аналітичних досліджень. Потужність підприємств галузі визначається на основі інформації, що надходить від відділу постачання та збуту ПАТ «Київхліб». 4. Розмір кіл кожного підприємства обчислюється пропорційно його частці на ринку. 5. Далі, ми побудуємо карту стратегічних груп конкурентів за визначеними показниками (рис. 2.6).

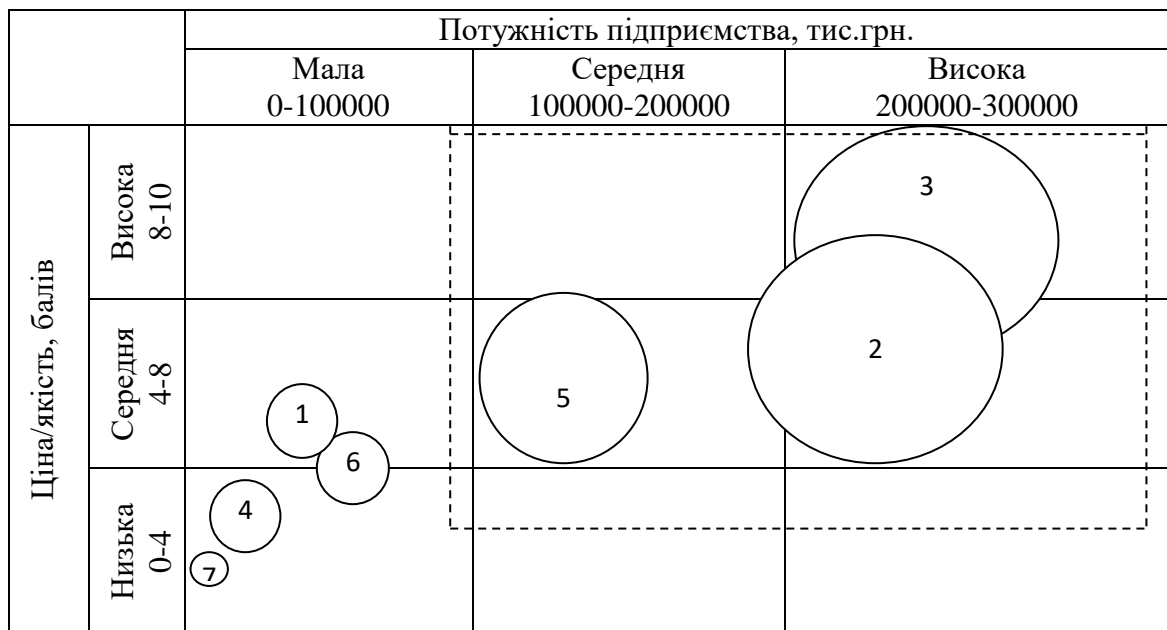


Рисунок 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочних виробів

Джерело: складено автором на основі інформації ПАТ «Київхліб»

У даному випадку ми об'єднуємо компанії, які мають близькі показники, в одну стратегічну групу. Доцільно включити до цієї групи ПАТ «Київхліб», а

також ДАК «Хліб України» та ПАТ «Білоцерківський хлібзавод». Це означає, що для успішної діяльності ПАТ «Київхліб» важливо приділяти увагу конкуренції з цими конкурентами. У процесі аналізу стратегії компанії необхідно провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища у контексті розвитку ПАТ «Київхліб» (табл. 2.14)

Таблиця 2. 14

SWOT-аналіз ПАТ «Київхліб»

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) активна роль маркетингу (гнучка цінова політика, система знижок, слідкування за діями конкурентів, реагування на зміни запитів споживачів, пошук найефективніших каналів збуту продукції);</p> <p>2) продукція підприємства конкурентоспроможна, займає перші місця за якісними і кількісними показниками, користується високим попитом серед споживачів;</p> <p>3) велика кількість найменувань хлібо-булочної продукції на будь-який смак;</p> <p>4) активна роль маркетингу у збутовій політиці;</p> <p>5) широка збутова мережа по всій території України у вигляді філіалів і дистриб'юторів;</p> <p>6) висока якість продукції, що випускається та її відповідність міжнародним стандартам якості.</p>	<p>1) Підприємство є лідером у збуті товарів лише у Центральному регіоні України;</p> <p>2) Постійно з'являються нові конкуренти у вигляді приватних пекарень, неможливість миттєво випускати продукцію у відповідь на товари конкурентів;</p> <p>3) Значна залежність від постачальників.</p>
Можливості	Загрози
<p>1) покращення соціально-економічної ситуації в Україні та зростання обсягів купівлі хлібобулочних виробів (сприятиме розширенню товарного асортименту);</p> <p>2) розвиток власної мережі роздрібної торгівлі, спрямованої на збільшення обсягів продажу товарів за усіма асортиментними групами;</p> <p>3) маркетингові заходи у системі товарної політики (розширення ринку за рахунок реклами, PR та ін. засобів стимулювання продажу товарів).</p>	<p>1) відсутність стабільності на ринку сировини, постійні коливання цін на основну сировину;</p> <p>2) велика кількість товарів-конкурентів;</p> <p>3) конкурентні загрози (можливість появи нових вітчизняних виробників, активні дії існуючих конкурентів);</p> <p>4) соціально-демографічні загрози;</p> <p>5) політичні загрози (зміна влади, законодавства, податкової політики);</p> <p>6) впровадження конкурентами більш ефективних технологій виробництва</p>

Джерело: складено на підставі даних ПАТ «Київхліб»

Необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для ПАТ «Київхліб», визначити фактори, що впливають на розвиток

маркетингової діяльності, щоб визначити конкретні напрями розвитку управління підприємством. Приймаючи рішення щодо вибору напрямків розвитку маркетингу, важливо керуватися тим, як внутрішні умови відповідають зовнішнім. Таким чином, загальний аналіз SWOT для ПАТ «Київхліб» можна побачити у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**SWOT-аналіз розвитку системи управління діяльністю
для підприємства ПАТ «Київхліб»**

	Ринкові можливості			Ринкові загрози						КУ ₁	
		1	2	3	1	2	3	4	5		6
Сильні сторони	1	0,8	0,7	0,9	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,6	0,5	0,2777
	2	0,4	0,6	0,8	0,2	-0,4	0,1	0,3	0,2	-0,2	0,2222
	3	0,7	0,9	0,8	-0,3	0,6	-0,4	0,5	-0,1	-0,3	0,2667
	4	0,5	0,7	0,9	-0,4	0,5	0,6	-0,4	-0,1	-0,1	0,2444
	5	0,6	0,9	0,7	-0,3	0,5	-0,1	0,4	-0,4	0,5	0,3111
	6	0,6	0,8	0,9	-0,6	-0,2	-0,3	0	-0,1	0,3	0,1556
Слабкі сторони	1	-0,5	-0,3	-0,1	-0,4	-0,6	-0,7	-0,5	-0,1	-0,1	-0,5222
	2	-0,1	0,1	-0,6	-0,7	-0,5	-0,8	-0,6	-0,1	-0,2	-0,3889
	3	-0,5	-0,3	-0,7	-0,6	-0,9	-0,7	-0,4	-0,5	-0,3	-0,5444
КУ ₂		0,2778	0,5556	0,4	-0,3889	-0,016	-0,2778	-0,0889	-0,0667	0,0111	

Джерело: складено автором на основі інформації ПАТ «Київхліб»

Підрахунки показують, що $K_0 = -0,5444 + 0,0111 = 0,4$. Це означає, що загальний коефіцієнт упевненості становить 0,4, що свідчить про перевагу сприятливих факторів у порівнянні з загрозливими у контексті відповідності внутрішніх можливостей розвитку діяльності ПАТ «Київхліб» зовнішнім умовам.

За результатами аналізу виявлено, що компанія "Київхліб" має значні переваги, такі як розгалужена мережа філій та торгових точок, висока якість продукції, кваліфікований персонал і високий рівень впізнаваності бренду. Проте, були виявлені певні недоліки, зокрема неефективне управління виробничими процесами, недостатнє використання маркетингових інструментів та недостатня реакція на зміну вподобань споживачів. Також була виявлена проблема в маркетинговому управлінні, а саме - зміна у споживчих вподобаннях.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КИЇВХЛІБ»

3.1 Алгоритм удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Київхліб»

У умовах ринкової перебудови економічна система України, перебуває у умовах деструктивного впливу військової агресії. Складні події сьогодення актуалізують проблематику осучаснення кадрової політики, яка б спонукала до невпинного і результативного управління суб'єктом господарювання. Індустрія 5.0 характеристичні риси поєднала із важливим гуманістичним напрямком, концепцію людиноцентризму, яка в реалізації управлінських та виробничих процесах підприємств/організацій підносить людину на високий рівень. Наново кадровий актив визнано основним і переважаючим над іншими ресурсними складовими: розвиток, ефективне управління, мотивація і стимулювання до особистісно-професійного зростання, які набувають першості в усучасненні кадрової політики підприємств сьогодення.

Війна продовжує свій руйнівний вплив на найважливіший людський та інтелектуальний ресурс на рівні країни та суб'єктів економічної діяльності. Як швидко відбудеться його відновлення, після міграційних та окупаційних процесів, ніхто із фахівців не може надати такого прогнозу. Вітчизняний бізнес також відчув цей спустошливий вплив, адже значну кадрову частину чоловічої статті було консолідовано до військових процесів, жіночу – на забезпечення захисту дітей, яке супроводжувалося виїздом за межі країни. Втім перебування українців за кордоном, за незагрозливих умов та наявності дистанційної роботи, не забезпечує високої результативності.

Сьогодні підприємствами відбувається зміна функціональної орієнтації за умов інновації вітчизняної економіки, як процесного результату її галузевої перебудови і розгалуження. Індустрія 5.0 визначає пріоритет параметрів людиноцентризму у бізнесі, коли базовою вимогою до формування кадрової політики має стати механізм, із

інструментами розвитку потенціалу працівника та отримання ним нових характеристик професійної діяльності, за постійного процесу навчання, і стимулювання схильності до розвитку менеджментом компанії. Цільові напрямки та принципи кадрової політики ПАТ «Київхліб», в очікуванні Індустрії 5.0, представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Цілі та принципи кадрової політики ПАТ «Київхліб» в очікуванні Індустрії 5.0

Джерело: складено автором на основі [40]

Результатом вдосконалення системи формування кадрової політики ПАТ

«Київхліб», із спрямуванням її до збереження і збагачення інтелектуального потенціалу підприємства, стане дієвістю, яка сприятиме управлінню ефективності персоналом (рис. 3.2).

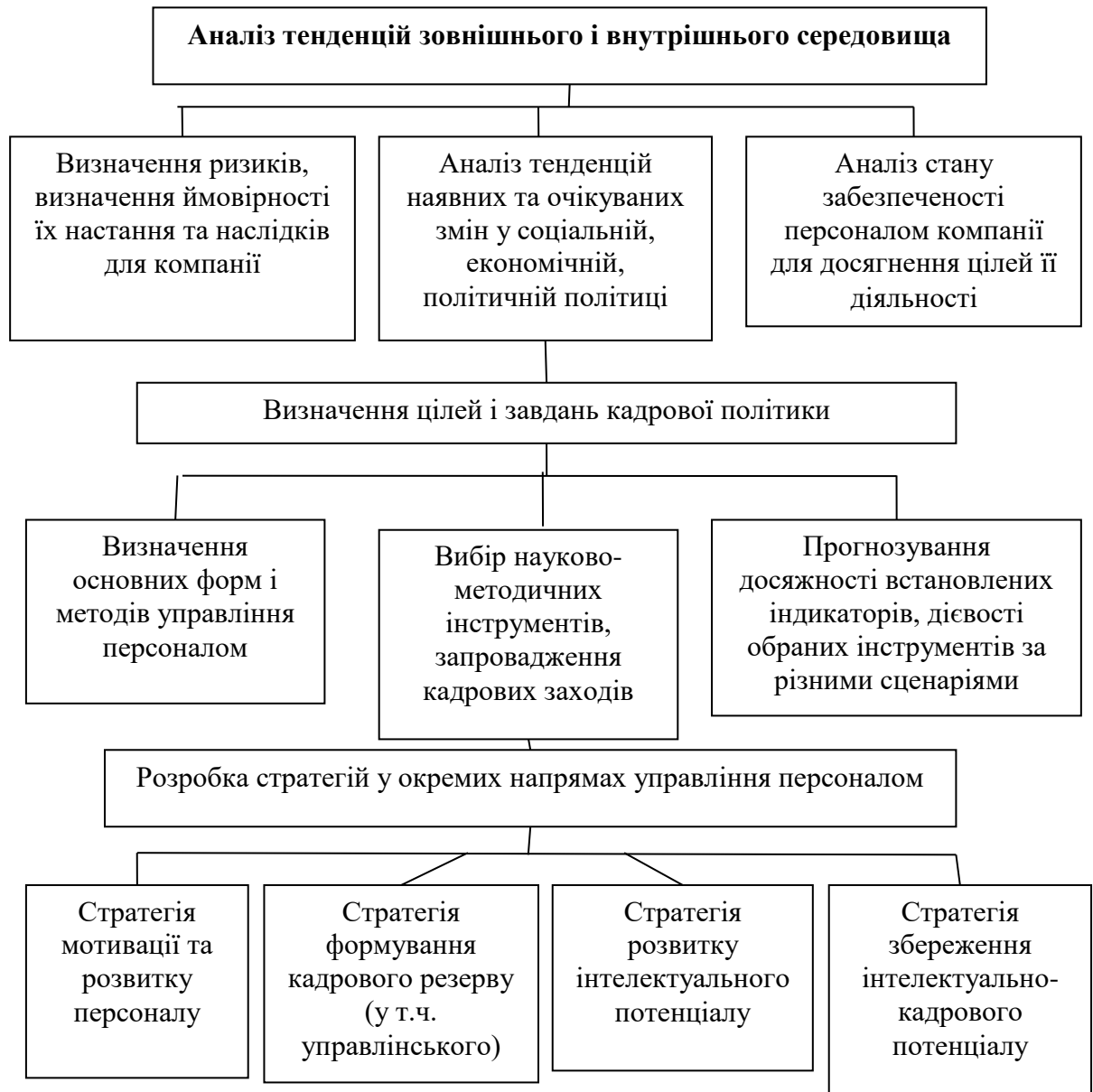


Рис. 3.2. Основні етапи формування кадрової політики підприємства, що має на меті збереження його інтелектуального капіталу та потенціалу

Джерело: складено автором самостійно

Результативність діяльності підприємства матиме залежність від визначення одного із безлічі варіантів формування системи управління кадрами підприємства, вивчення можливості його функціонування, вибору найбільш відповідних для

компанії персональних технологій взаємодії із працівниками.

Кадрову політику ПАТ «Київхліб» можна буде вважати результативною, за умов її відповідності до альтернатив – адекватності та гнучкості, законності і етичності, усвідомленості і логічності. Значна кількість факторів впливає на результативність процесу реалізації кадрової політики, які представлено особливостями законодавчо-нормативної бази та ситуаційного стану ринку праці. Внутрішні чинники зважають на позиційний та репутаційний стан компанії, її мету, візію, рівень матеріального забезпечення, інноваційну політику, диджиталізацію управлінських та виробничих процесів, фінансовий стан і характеристики персоналу. Тому менеджменту компанії важливо здійснювати попередній аналіз зазначених чинників, факторів і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на підприємство кожного конкретного моменту часу, та їхній вплив в очікуваному майбутньому. Все це сприятиме розробці найбільш сприятливої моделі кадрової політики, для реалізації стратегічних завдань підприємства.

Сучасне підприємство входить у динамічну епоху, де зміни є не лише необхідністю, але й визначальним фактором для виживання та росту. У цьому контексті, важливо розглядати людський капітал як ключовий ресурс і реальну конкурентну перевагу. Модернізація кадрової політики стає стратегічним кроком, щоб забезпечити адаптацію та ефективність в умовах невизначеності.

Однією з першочергових задач є створення відкритого та виняткового корпоративного середовища, де кожен працівник відчуває свою важливість та має можливість вносити свій внесок. Розбудова комунікаційних каналів, відкритий обмін ідеями та постійна зворотна зв'язок стимулюють творчий підхід та підтримують дух співпраці.

Залучення та утримання талановитого персоналу вимагає від ПАТ «Київхліб» вдосконалення системи мотивації. Окрім матеріальних стимулів, важливо визнавати досягнення, сприяти професійному зростанню та надавати можливості для самореалізації. Гнучкі графіки роботи, дистанційна робота та інші форми адаптивного управління робочим процесом стають стандартами, що

відображають сучасні потреби працівників.

Застосування технологій у кадровому управлінні є необхідністю, адже це сприяє ефективності та точності управлінських рішень. Системи аналізу даних дозволяють визначити тенденції в розвитку персоналу та спрогнозувати потреби в навчанні. Електронні платформи для внутрішнього зв'язку полегшують обмін інформацією та роблять процеси управління більш прозорими.

До інших аспектів модернізації кадрової політики варто відзначити акцент на розвиток лідерського потенціалу, створення адаптивних програм для управління змінами та врахування соціальної відповідальності підприємства. Дбайливе ставлення до добробуту та задоволеності працівників стає ключем до формування позитивного корпоративного іміджу.

Усі ці елементи взаємодіють для створення гнучкої, реактивної та конкурентоспроможної кадрової політики. Модернізація вимагає не лише технологічних змін, але й культурних та стратегічних перетворень. Підприємства, які приділяють увагу розвитку свого персоналу, готові адаптуватися до змін та інвестувати у свій головний актив – людський капітал, наздоганяють успіх у сучасному світі невизначеності та змін.

Отже, кадрова політика сучасних підприємств поступово стає об'єднуючим усієї корпоративної взаємодії ресурсного потенціалу із забезпеченням ефективного взаємозв'язку усіх його елементів на рівні персоналу та його інтелектуального і емоційного рівня, організаційно-соціального, для формування відповідних умов збільшення вартості кадрового потенціалу. За збільшення вартості суб'єкта господарювання, ефективною взаємодією буде сформовано загальний ефект, що дозволить компанії та працівникам досягати своїх цілей із задоволення персональних та інтересів підприємства.

Сучасні економічні умови господарювання, які характеризуються високою нестабільністю і посиленням кризових явищ, обмеженістю ресурсів та збільшенням ризиків, стрімким розвитком технологій та прискоренням процесів упровадження інновацій, ініціюють підприємства до застосування нових стратегій досягнення конкурентних переваг. Однією з них є концепція стратегічної

гнучкості, яка здатна до забезпечення адекватної реакції щодо несподіваних змін у процесі досягнення стійкості господарської діяльності, гнучкою структурою активів, ресурсною мобільністю і адаптивністю організаційної структури. Одним із напрямів розвитку концепції стало підвищення рівня стратегічної гнучкості, упровадження більш гнучких типів організаційних структур.

Один із методів визначення напрямів забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, із відповідною адаптацією до нестабільних умов господарювання, є метод, заснований на організаційному дизайні. Даний підхід встановлює здатність підприємства одночасно перебувати у процесі створення інновації та їхнього впровадження, із можливістю його адаптації у перебігу часу. Підхід акцентується на рівні гнучкості організаційної структури підприємства, за визначенням її типу і розвитку зв'язків між усіма її елементами. Гнучкість підприємства підвищується ступенем складності конфігурації організаційної структури, збільшенням кількості горизонтальних зв'язків між її елементами і широти диверсифікації компетенцій і функціоналу персоналу. Акцентуємося на інноваційному складнику у процесі формування гнучких організаційних структур підприємства..

Властивість двобічної організаційної структури підприємства, здатної створювати інновації та впроваджувати їх, називають «амбідекстрією». Основне пріоритетне питання, яке має вирішувати керівництво такого підприємства, визначається необхідністю забезпечення відповідного балансу інвестицій у функціонуюче виробництво для забезпечення його поточної і майбутньої життєдіяльності із процесом створення інновацій [3]. Таким чином, стратегічна перспектива полягає у тому, що для досягнення довгострокового успіху, ПАТ «Київхліб» повинні володіти не тільки функціональними можливостями і компетенцією, для конкурування на існуючих ринках, а й умінням до роз'єднання і переконфігурування активів і організаційні структури з метою адаптації до нових ринкових умов (рис.3.3.)

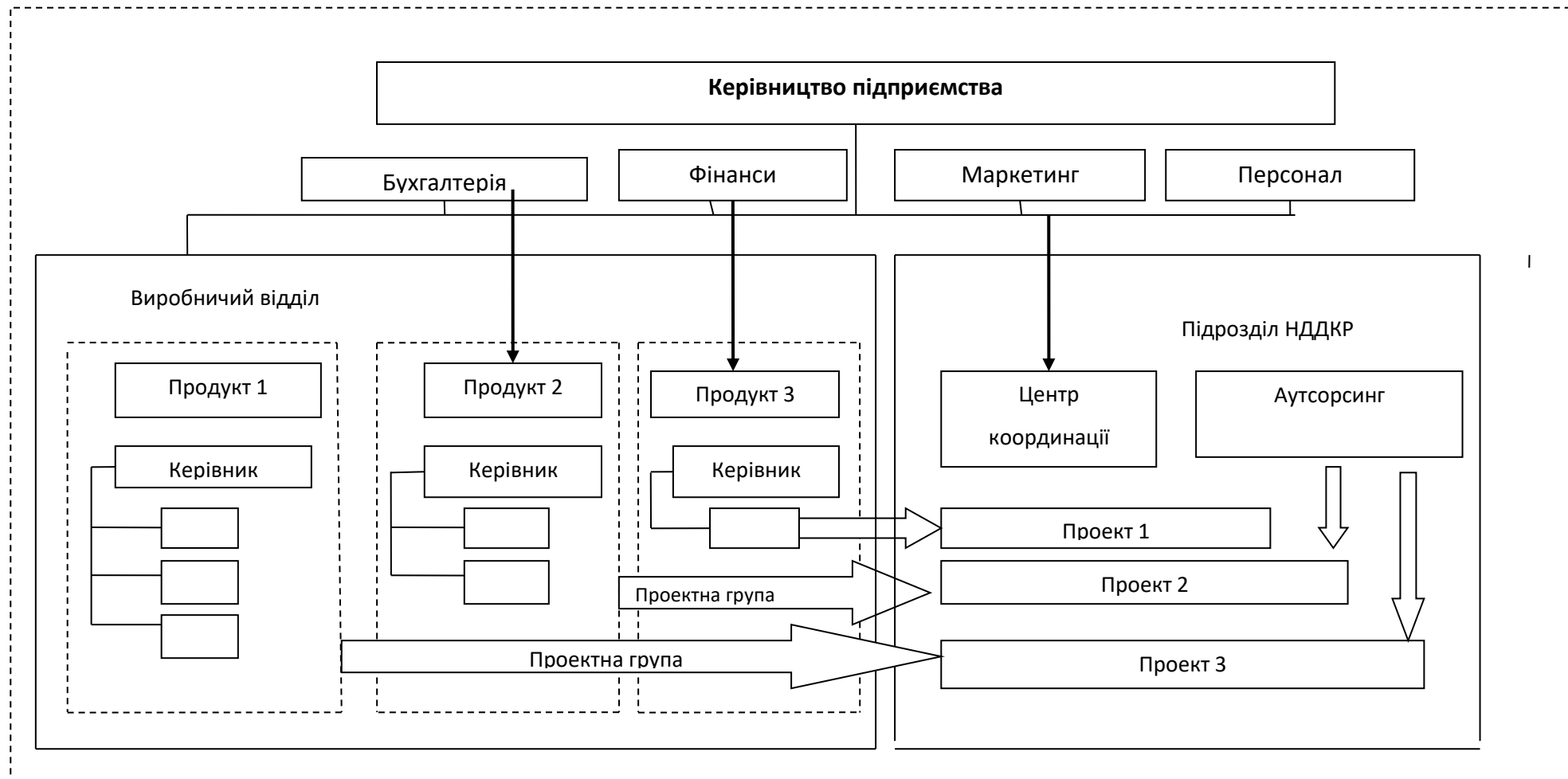


Рис. 3.3. Запропонована двобічна структура ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено автором самостійно

Відповідно до складності оргструктури підприємства та її взаємодії з факторами навколишнього середовища, необхідно відзначити, що з часом у даній структурі виникають жорсткість та інерційність. Наслідком цих якостей постає процес застосування підприємством все більш економічно неефективних стратегій, що призводить до подальшого збільшення жорсткості.

Отже, дана стратегічна жорсткість може бути віднесена до самовідтворюючих процесів. Оскільки механізм самовідтворення передбачає сильні інерційні сили, які можуть бути пояснені залежністю від траєкторії розвитку, його можна визначити за допомогою таких показників, як стратегічна спадкоємність підприємства, динамічні ринкові умови і неефективність. При цьому стратегічна спадкоємність характеризується безперервним, із плином часу, стратегічним розвитком і стійкою організаційною структурою. Головним у процесі розробки стратегії розвитку підприємства виступає визначення принципів, тобто жорстких, параметрів організаційної структури, і гнучких, тих, що підлаштовуються під мінливу ситуацію [8]. Якщо керівництво підприємства намагається підвищити сукупну гнучкість за межі організаційних умов, відповідно його керованість буде зменшуватися [9]. Для запобігання цьому процесу необхідним є обмеження ступеню гнучкості, розробкою певних варіантів керуючих рішень у рамках стратегічного плану підприємства.

Таким чином, ПАТ «Київхліб» доречно було б дослідити питання можливої реорганізації організаційної структури, адже компанія постійно перебуває у процесі пошуку та інноваційних розробок хлібобулочної продукції.

За результатами дослідження відомих компаній МІТ та ІВМ використання бізнес-структурами аналітики людських даних здатне забезпечити збільшення чистого операційного доходу на 24%. При проведенні підбору кадрів для компанії актуальним є аналітика кадрового забезпечення, щоб найбільш ефективно обґрунтувати вакантні посади і скласти план із їхнього заміщення. Удосконалення системи підбору та відбору кадрів підприємство може суттєво покращити впровадженням системи цифровізації процесу управління персоналом.

Для підвищення результативності ПАТ «Київхліб» пропонуємо

впровадження елементів цифровізації системи управління персоналом. Це система SMART HCM&LMS для ефективного управління людським капіталом, яка покликана значно полегшити роботу усіх ланок співробітників за допомогою автоматизації організаційних процесів і, як наслідок, підвищити рівень комфорту працівників та ефективність праці (Додаток В). Поєднання HCM- та LMS- систем в одному рішенні дозволяє наймати, адаптувати, навчати та розвивати навички співробітників в єдиному середовищі. А комплексний підхід допомагає заощадити на покупці розрізнених HR-систем. SMART HCM & LMS допоможе адаптувати користувацький інтерфейс під потреби фармкомпанії в короткі терміни за допомогою технології low code та гнучкої кастомізації, будувати необхідні аналітичні звіти будь-якої складності завдяки аналітиці на базі Power BI та інтегрувати дані зі своїх CRM та ERP без залучення сторонніх підрядників за допомогою безшовної інтеграції.

У модулях SMART HCM & LMS реалізовано інтеграцію з job-сайтами та рекрутингова аналітика для ефективного найму. Система також передбачає: побудову індивідуальних планів для адаптації та розвитку співробітників всередині компанії, тестування і процедури оцінки 90/270/360, багаторівневе каскадування цілей для налаштування цілепокладання персоналу тощо. Жива лінія підтримки співробітників, що реалізована завдяки інтеграції зі Smart Chatbot, дозволить швидко обробляти запити працівників та вчасно надавати допомогу, в тому числі психологічну, що вкрай важливо сьогодні.

Діджиталізація HR-функції стане продовженням новообраної стратегії перетворення ПАТ «Київхліб» на 100% цифрову компанію. Цифрова трансформація націлена на якісні зміни в розробці та виробництві продукції, внутрішніх бізнес процесах, процесах управління персоналом, тощо.

Функціонал складової HCM (Human Capital Management, Управління людським капіталом) дозволяє автоматизувати пошук та відбір кандидатів, постановку цілей для співробітників та розрахунок їх виконання. Автоматизація дозволяє не тільки прискорити ці процеси, а й зробити їх прозорими для співробітників, що підтримує довіру до компанії. А LMS покликана

автоматизувати навчання працівників. У її основу закладено хмарну SaaS-платформу, завдяки якій кожному працівнику доступні різноманітні навчальні матеріали, необхідні для вдосконалення професійних навичок [24].

Сьогодні досліджувана компанія не може дозволити собі збільшення витрат на матеріальні мотиватори, саме тому пропонуємо заходи із вдосконалення нематеріальної мотивації, підсилення наявного кадрового резерву у стимулюванні персоналу до перспектив кар'єрного зростання. Враховуючи орієнтацію до грошової мотивації більшості співробітників, пропонується форма нематеріального стимулювання, як формування резерву, буде задіювати також механізми, які здатні впливати на працівників їхнім подальшим професійним/кар'єрним розвитком. Пропонуємо систему критеріїв зарахування кандидатів до кадрового резерву (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії відбору кандидатів до кадрового резерву

№№ з/п	Критерій	Показник, од. виміру
1	Рівень професійної підготовленості (освітньо-кваліфікаційний рівень)	Вища освіта (магістр) – 4 бали Вища освіта (бакалавр) – 3 бали Середня спеціальна освіта – 2 бали Середня освіта – 1 бал
2	Стаж роботи за фахом	Кількість років, що кандидат пропрацював за фахом (роки)
3	Рівень дисциплінованості	Середньорічні втрати робочого часу в наслідок порушення трудової дисциплін за останні три роки (год/рік)
4	Стан здоров'я	Середньорічні втрати робочого часу внаслідок перебування на лікарняному за останні три роки (год/рік)
5	Стаж роботи в організації (лояльність до компанії)	Кількість років, що кандидат пропрацював в межах організації (роки)
6	Творча активність	Середньорічна кількість реалізованих ідей за останні три роки (шт./рік)
7	Самостійність у роботі	Середньорічна кількість звернень по допомогу у виконанні завдань до керівника та колег по роботі за останні три роки (раз/рік)
8	Комунікабельність	Оцінюється за 10-бальною шкалою в процесі проведення співбесіди з кандидатом до кадрового резерву
9	Організаторські здібності	
10	Емоційна стійкість	
11	Лідерські якості	

Джерело: складено автором

Формування резерву має бути орієнтованим на корпоративну ротацію кадрів, що дозволить використовувати кадрові резерви для формування нового кола керівників. Крім цього, працівники, орієнтовані на кар'єрне зростання, формуватимуть стабільний кадровий склад. Створення резерву дозволить планувати заходи щодо кар'єрного зростання, і це створить додаткову мотивацію, сприяючи самореалізації працівників. Передбачається залучення фахівців, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму. Така ситуація, окрім мотиваційного ефекту до побудови кар'єри, додатково забезпечить здоровий рівень конкуренції. Для нормативного закріплення пропозиції, необхідним буде розробка «Положення про систему нематеріального стимулювання ПАТ «Київхліб».

Зараз в умовах воєнного стану мотиваційна складова, забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Нагадаємо, що компанія ПАТ «Київхліб» виплачує заробітну плату на довоєнному рівні. Нові методи мотивування працівників, які сьогодні дуже активно реалізуються підприємством – це взаємна допомога та взаємна підтримка, які мають прояв у потужних спільних волонтерських проектах.

Заохочення працівників з високими показниками ефективності, а саме до такого рівня менеджмент скеровує діяльність персоналу, дозволить підприємству мотивувати працівників на здобуток найкращих результатів. Для оптимізації системи мотивації персоналу ПАТ «Київхліб» пропонуємо наступні напрями (табл. 3.2).

Виявити ефективних працівників допоможе, запропонована нами, аналітична платформа SMART HCM&LMS. Сьогодні висококваліфіковані співробітники компанії володіють новими технологічними можливостями, об'єднаними з їх навичками та досвідом, підвищеною гнучкістю та відповідною мобільністю. Тому у процесі досягнення необхідних результатів необхідним виступає створення на робочому місці культури безперервного навчання, проведення пошуку прихованих талантів серед співробітників, забезпечення ефективного розподілу посадових обов'язків. У перегонах з метою залучення

фахових працівників фармкомпанії важливо враховувати не стільки компетентнісний капітал на стартовій позиції співробітника, а його соціальну спрямованість до безперервного професійного саморозвитку і самовдосконалення, здатності успішно співпрацювати у професійних бізнес-комунікаціях.

Таблиця 3.2

**Оптимізаційна система системи мотивації персоналу
ПАТ «Київхліб»**

Причини мотивації	Види мотивації	Правила заохочення
1. Зацікавленість персоналу у підвищенні якості продукту і своєї продуктивності 2. Підвищення ефективності роботи провідних фахівців і персоналу структурних підрозділів 3. Залучення провідних для фармкомпанії фахівців 4. Підвищення прибутку компанії 5. Професійний розвиток працівників ПАТ «Київхліб» 6. Оцінка ефективності співробітників	<i>Нематеріальна:</i> публічна похвала; навчання співробітників та підвищення їх кваліфікації, у т.ч. за кордоном; проведення професійних конкурсів серед персоналу; нагородження працівників <i>Фінансова:</i> Преміювання за результатами місяця/року, за перевиконання плану	Підвищення продуктивності протягом усього звітного періоду використання індивідуального підходу (альтернативні винагороди: премія, оплачуване навчання) поширення заохочення на всіх співробітників

Джерело: складено автором самостійно

У рамках реінжинірингу процесів кадрового менеджменту для компанії, яка розпочала цифрову трансформацію, доречним буде формулювання правила «7Н», за яким: необхідний фахівець необхідного кваліфікаційного рівня у невідповідній чисельності і у невідповідний час, повинен бути готовим до виконання необхідних функцій для необхідного структурного підрозділу компанії за необхідного рівня різних витрат. Для реалізації інновацій в системі кадрового менеджменту, зокрема впровадження процесів цифровізації, виокремимо основні напрями кадрової роботи ПАТ «Київхліб», які потребують удосконалення (рис. 3.4).

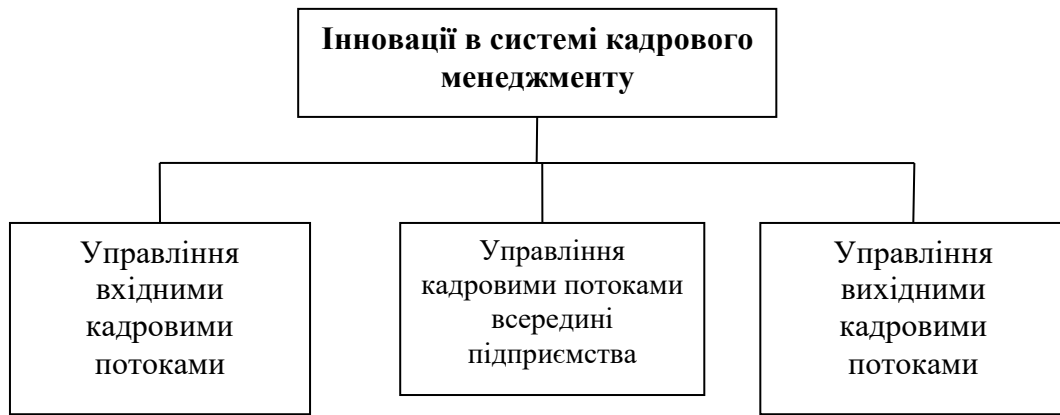


Рис. 3.4. Напрями кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень

Джерело: складено автором самостійно

Позитивним ефектом від застосування елементів цифровізації у кадровій діяльності стане: підвищення рівня продуктивності та якості праці; скорочення тимчасових витрат на закриття вакансій; підвищення рівня мотивації працівників; підвищення рівня задоволеності працівників працею за рахунок повноцінної реалізації та професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій; зниження рівня плинності кадрів тощо. Комплекс заходів для підвищення результативності кадрового менеджменту і господарчої діяльності ПАТ «Київхліб» в цілому, представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропозиції для ПАТ «Київхліб»

Пропозиція	Ефект
Адаптивна двобічна оргструктура підприємства	Здатність створювати інновації на підприємстві із їхнім впровадженням
Розробка системи критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву	Стимулювання працівників до перспектив кар'єрного зростання, додаткова мотивація до самореалізації
Підбір і відбір кадрів за результатами особистісно-професійної діагностики	Більш точний спосіб оцінки, підґрунтя для підставою для побудови індивідуальних планів професійного розвитку працівників на етапі їх адаптації
Система SMART HCM&LMS	Оптимізація аналітичних процесів кадрового менеджменту
Розробка системи критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву	Стимулювання працівників до перспектив кар'єрного зростання, додаткова мотивація до самореалізації

Покращення умов бенефітів для співробітників компанії	Матеріальна, нематеріальна мотивація персоналу
Оптимізація системи мотивації персоналу	1.Зацікавленість персоналу у підвищенні якості продукту 2.Підвищення ефективності роботи провідних фахівців і персоналу 3.Залучення провідних фахівців 4. Підвищення прибутку 5.Професійний розвиток
Інновації в системі кадрового менеджменту	Підвищення продуктивності і якості праці; мотивації і рівня задоволеності працівників за рахунок повноцінної реалізації і професійного потенціалу; зниження рівня плинності кадрів

Джерело: складено автором самостійно

Отже, це процес управління вхідними кадровими потоками, який передбачає аналіз кадрового забезпечення, яке володіє компетентісними знаннями у сфері цифровізації, планування компетентісних потреб у наявному кадровому складі, співбесіда та відбір персоналу, прийом на роботу і підписання договору/контракту.

Управління кадровими потоками всередині підприємства/розстановка та використання персоналу згідно потреб компанії, підкріплення слабких кадрових ланок, управління кар'єрою персоналу тощо. Нарешті кадровий потік щодо управління вихідними кадровими потоками/вивільнення персоналу.

Позитивним ефектом від застосування елементів цифровізації у кадровій сфері стане: підвищення рівня продуктивності та якості праці; скорочення тимчасових витрат на закриття вакансій; підвищення рівня мотивації працівників і рівня їхньої задоволеності працею, повноцінною реалізацією професійного потенціалу, особистих кар'єрних амбіцій; зниження рівня плинності персоналу.

Таким чином, сучасні тенденції автоматизування кадрового менеджменту, із використанням інформаційних технологій, нададуть можливості, протягом невеликого проміжку часу, отримувати звітну документацію щодо прийнятих, у певному часовому проміжку, управлінських рішень: експертні системи, програми розрахунку заробітної плати, системи управління персоналом. Отже, сучасні тенденції щодо автоматизування кадрового менеджменту на основі використання

інформаційних технологій, дають змогу протягом невеликого проміжку часу отримувати звітну документацію щодо прийнятих у певному часовому проміжку управлінських рішень. До них належать експертні системи, програми розрахунку заробітної плати, системи управління персоналом.

Запровадження ПАТ «Київхліб» двобічної організаційної структури більш гнучкого типу, підсилить адаптивність підприємства, уможливить вирішення стратегічних завдань. Програма нематеріальної мотивації персоналу виливається у певні витрати для підприємства, які в сукупності надають набагато більший ефект, ніж витрати на виплату грошових премій. Додатковий фактор успіху - підбір персоналу з внутрішньою самомотивацією. Енергійні, активні та ініціативні працівники - запорука успіху. Саме тому грамотно побудована система стимулювання персоналу є найважливішим завданням і вектором розвитку кадрової політики. Те, що команда ПАТ «Київхліб» зостається ефективною - підтверджено рейтингом, результатом і часом.

3.2. Шляхи та напрямки вдосконалення управлінської діяльності ПАТ «Київхліб»

Як зазначено вище, нами було виявлено ключові напрямки для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб», серед яких найбільший акцент потребує удосконалення системи управління персоналом та розвиток комплексу маркетингу. Ці дві області відіграють важливу роль у успішному функціонуванні підприємства та впливають на його здатність до конкуренції на ринку. В попередньому підрозділі нами було розглянуто удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Київхліб», надалі розглянемо детально алгоритм удосконалення та розвитку комплексу маркетингу підприємства.

Відомо, що конкурентоспроможність продукції є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємства. Ця характеристика залежить від організаційно-технічного рівня виробничих процесів і персоналу, якість маркетингу і управління, фінансово-економічний стан та інших факторів. Для підприємств хлібопекарської галузі

особливо важливою може стати ефективна комбінація зазначених аспектів у контексті конкурентної боротьби.

Апріорі для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати товарну політику, впроваджувати інноваційні технології, проводити диверсифікацію виробництва, модернізувати форми збуту продукції, розширювати ринки збуту, розвивати спільні виробництва. З цього випливає, що показник конкурентоспроможності підприємства є ключовим. У разі спеціалізації підприємства на виробництві хлібобулочних виробів обмежені можливості у виборі діяльності, ресурсів та партнерів, але основною проблемою залишається наявність споживача. Якщо підприємство не має власної кількості споживачів, то воно не може забезпечити собі прибуток та майбутнє. Висока якість продукції та конкурентоспроможні ціни дозволяють підприємству утримати свою частку на ринку та зберегти свою аудиторію.

ПАТ «Київхліб» функціонує у вимогливих умовах конкуренції, що вимагає впровадження результативних стратегій для успішної діяльності на ринку. Для збільшення обсягів продажів необхідно удосконалити систему управління та контролю за процесами. В умовах широкого вибору товарів, їх доступності за різними параметрами, різноманітних форм продажу та наявності великої кількості інформації про ринок, управління підприємством стає складнішим і потребує пошуку нових, ефективних та своєчасних рішень. Важливим завданням підприємств є формування конкурентоспроможної організаційної структури як елемента системи управління діяльністю.

Розвиток комплексу маркетингу є критичним для привертання уваги споживачів до продукції та послуг компанії. Це включає аналіз ринкових тенденцій, визначення цільової аудиторії, розробку ефективних маркетингових кампаній та побудову позиціонування бренду. Правильно спроектований комплекс маркетингу допоможе залучити нових клієнтів, утримати існуючих і підвищити загальний обсяг продажів.

Конкурентоспроможність комплексу маркетингу ПАТ «Київхліб» є ключовим аспектом для успішної діяльності підприємства. Цей комплекс

визначає стратегію просування продукції на ринку, привертає увагу споживачів, та сприяє збільшенню обсягів продажів. Удосконалення комплексу маркетингу потребують ретельних змін у товарній, ціновій політиці, політиці розподілу та комунікаціях.

Одним із важливих аспектів удосконалення товарної політики ПАТ «Київхліб» може стати впровадження системи управління асортиментом та якістю продукції. Ця система є необхідною складовою комплексної системи управління комерційною діяльністю підприємства і включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) та виконання, контроль і координацію.

Дії, спрямовані на реалізацію підсистеми планування системи управління асортиментом і якістю продукції у комплексній системі управління комерційною діяльністю ПАТ «Київхліб» можуть включати наступні кроки:

1. Розроблення поточної і перспективної стратегії підприємства щодо асортименту та якості продукції;
2. Підготовка обґрунтованих пропозицій і замовлень на закупівлю товарів;
3. Оптимізація товарного асортименту з урахуванням попиту споживачів;
4. Пошук додаткових джерел постачання [7, с.67]

Напрями удосконалення товарної політики ПАТ «Київхліб», як інструменту покращення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 3.5.

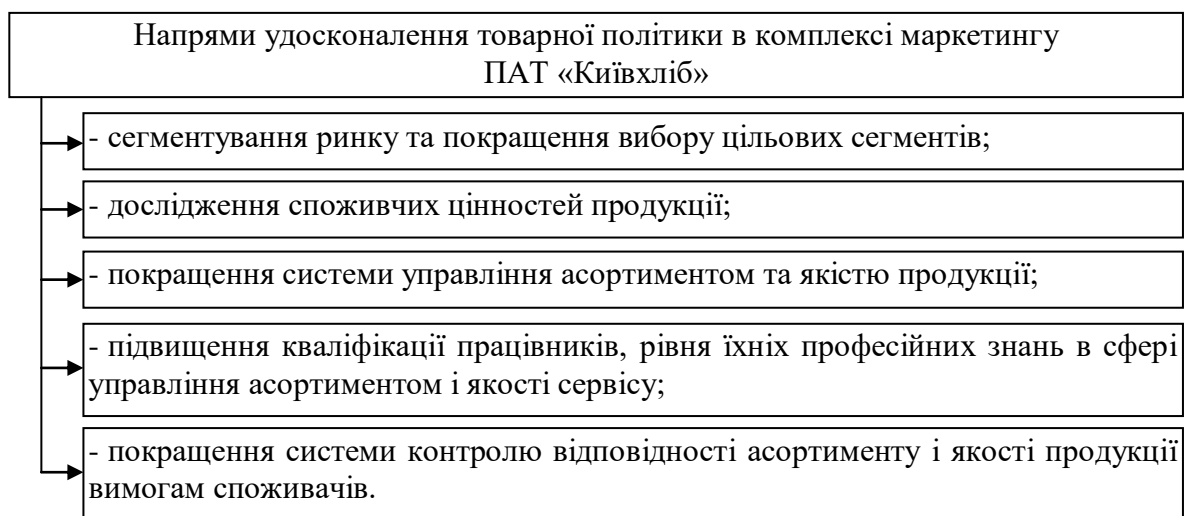


Рисунок 3.5. Напрями удосконалення товарної політики ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено за результатами досліджень

Із товарною політикою пов'язана цінова стратегія ПАТ «Київхліб», яка є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства. Метою ефективної цінової стратегії є забезпечення збуту продукції, формування позитивного іміджу компанії та вплив на споживче та конкурентне середовище.

Основним елементом цінової стратегії ПАТ «Київхліб» є вибір оптимального методу ціноутворення. Проведений аналіз показав, що умови конкуренції на ринку вимагають підвищення ефективності управління ціновою політикою шляхом оптимізації витрат. Заощадження ресурсів компанії ПАТ «Київхліб» може бути досягнуто за допомогою наступних методів:

- зменшення витрат за рахунок покращення якості продукції;
- підвищення ефективності управління витратами [4, с.200].

Управління ціновою політикою ПАТ «Київхліб» відрізняється застосуванням інноваційного підходу до зниження витрат на підготовку та випуск продукції на ринок шляхом впровадження сучасних та ефективних методів роботи. Аналіз результатів дослідження актуальних напрямків розвитку цінової політики в рамках маркетингового комплексу ПАТ «Київхліб» представлено на рисунку 3.6.

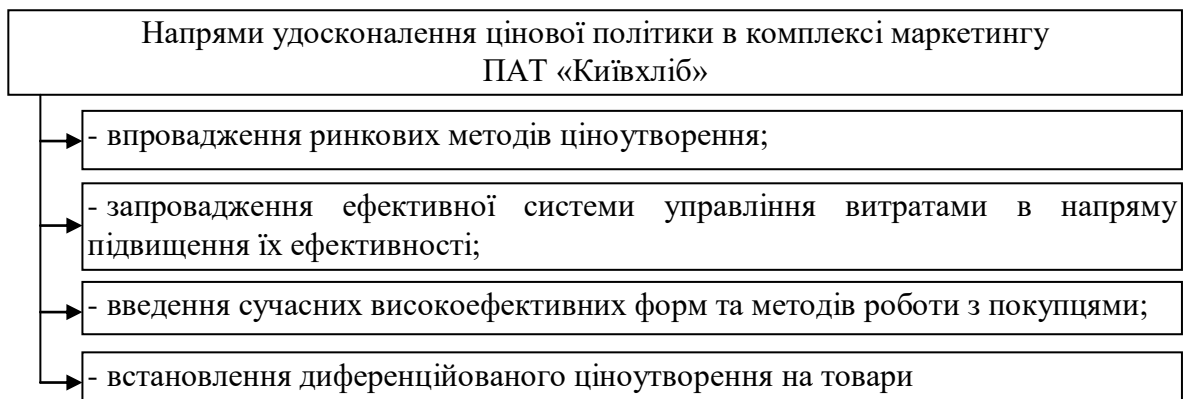


Рисунок 3.6. Напрями удосконалення цінової політики ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено за результатами досліджень

Політика розподілу продукції ПАТ «Київхліб» повинна розглядатися як комплекс принципів, настанов, цілей, які визначають планування, організацію, вибір стратегій доставки продукції до клієнтів, контроль за діяльністю та оцінку

результатів. Для ефективної реалізації продукції ПАТ «Київхліб» необхідно розглянути використання трьох рівнів збутових каналів:

1. Нульовий рівень - прямий контакт з кінцевим споживачем через замовлення по телефону, електронній пошті та надсилання зразків продукції.
2. Однорівневий канал - співпраця з оптовими покупцями;
3. Дворівневий канал збуту - продаж товарів великим партіями гуртовим покупцям, які реалізують їх через роздрібних торговців. [12, с.89]

Поставлене завдання ПАТ «Київхліб» щодо пошуку ефективних логістичних каналів є одним із актуальних завдань. Успішна політика розподілу компанії залежить не лише від власної діяльності, але й від співпраці з партнерами - постачальниками, дистриб'юторами, перевізниками та іншими учасниками ланцюжка постачання.

Завдяки розвитку інтернет-комунікацій структура збутових каналів ПАТ «Київхліб» зазнає змін на користь меншої кількості рівнів, виникають альтернативи співпраці з оптовими торговельними компаніями. Однак, для максимального охоплення ринку ефективним заходом є використання усієї множини каналів збуту продукції, пошук ефективних форм співпраці для прискорення товарообороту. Результати дослідження напрямів розвитку елементу політики розподілу ПАТ «Київхліб» узагальнено на рис. 3.7.

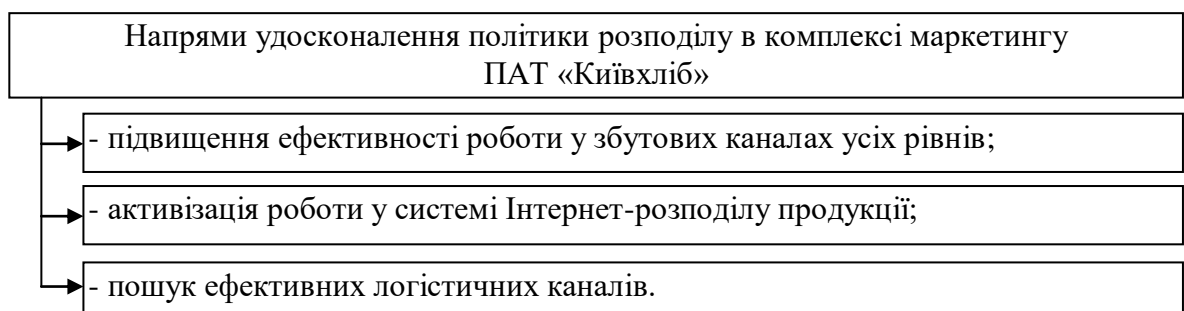


Рисунок 3.7. Напрями удосконалення політики розподілу ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено за результатами досліджень

Комплекс маркетингових комунікацій ПАТ «Київхліб» повинен включати рекламування, стимулювання продажів, взаємодію з громадськістю та персональний продаж. Компанія повинна бути відкритою для суспільства,

активно використовувати різноманітні види комунікації зі споживачами, щоб успішно просувати свою продукцію на ринку. [23, с.75]

Надзвичайно важливе значення має присутність та активність ПАТ «Київхліб» в Інтернеті, що є основою для створення позитивного іміджу підприємства. Власний веб-сайт та профілі в соціальних мережах повинні гарантувати надійність компанії та відігравати важливу роль у процесі прийняття рішення про покупку. Незалежно від обраного засобу комунікації, основне - це розуміння важливості не лише надання інформації потенційним клієнтам у формі реклами, а й обов'язкового збору даних про реакцію споживачів на продукцію. Опитування щодо задоволення клієнтів роботою компанії ПАТ «Київхліб», їх відгуки, питання та пропозиції, коментарі - все це потрібно приймати, аналізувати і вдосконалювати відповідно до потреб. Результати дослідження актуальних напрямів розвитку стратегії комунікацій в маркетинговому комплексі ПАТ «Київхліб» представлені на рис. 3.8.

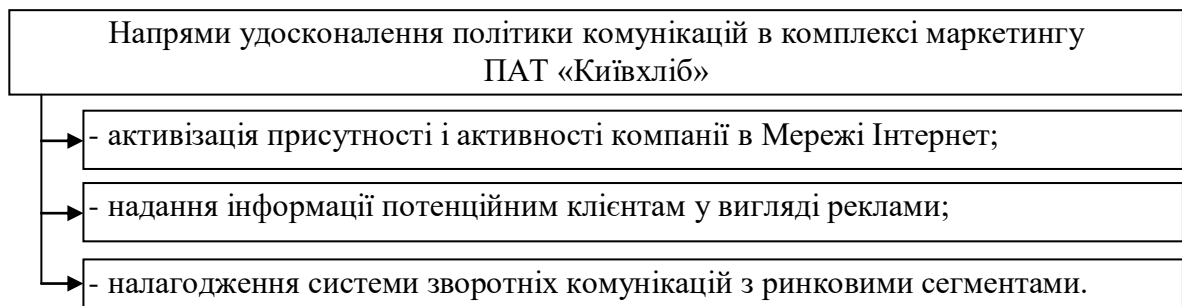


Рисунок 3.8. Напрями удосконалення політики комунікацій ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено за результатами досліджень

Отже, для покращення організації та контролю маркетингової діяльності підприємства ПАТ «Київхліб» в сучасних умовах рекомендується впровадження ряду напрямків. Серед них систематичний аналіз товарної політики, який дозволяє оцінити задоволеність споживачів за показником попиту та досягнення цілей компанії за показниками прибутковості та ресурсозабезпеченості. Також важливо створення умов для успішної реалізації цінової стратегії, а саме лідерства або стратегії слідування за лідером через ефективне товаропропонування та формування споживчих цінностей. Додатково, рекомендується застосування і

розвиток актуальних каналів збуту для ефективного постачання товарів та покращення комунікаційної діяльності шляхом використання прогресивних комунікаційних засобів, надання якісного, інноваційного та оригінального контенту, а також розвитку співпраці з високотехнологічними партнерами.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності впровадження управлінських рішень

Оптимізація асортименту є процесом прийняття компромісного рішення, яке належним чином враховує фінансові очікування, виробничі та логістичні можливості, а також умови на ринку. У виробництві та продажі товару "Діабетичні житні пластівці" ПАТ "Київхліб" було запропоновано включити до асортименту товарну позицію "Хлібобулочні вироби для діабетиків". Структура цього асортименту представлена на рис. 3.9.

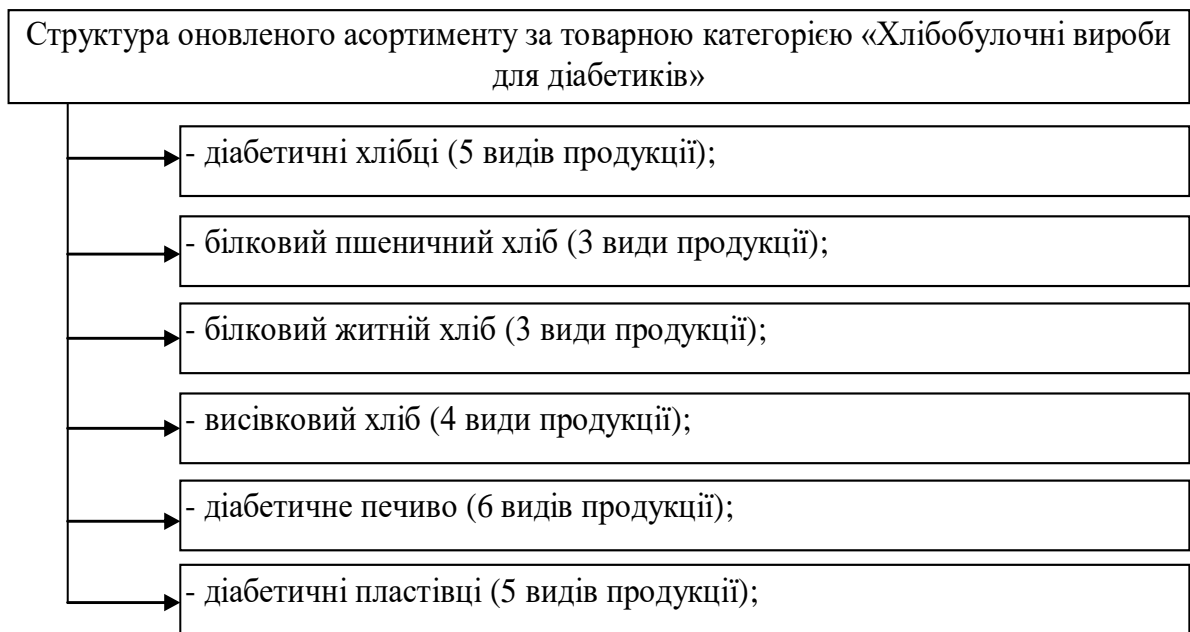


Рисунок 3.9. Структура оновленого асортименту за товарною позицією «Хлібобулочні вироби для діабетиків» ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено за результатами досліджень

Введення нової товарної групи "Діабетичні пластівці" допоможе розширити асортимент продукції та проникнути на нові ринкові сегменти компанії ПАТ "Київхліб"

у галузі харчування для людей з діабетом. Варто наголосити, що введення нової товарної групи "Діабетичні пластівці" компанії ПАТ "Київхліб" може мати декілька переваг. По-перше, це дозволить розширити асортимент продукції, що збільшить конкурентоспроможність компанії на ринку. По-друге, введення спеціальних продуктів для людей з діабетом дозволить проникнути на нові ринкові сегменти, де попит на такі товари постійно зростає. Це може призвести до збільшення прибутків компанії та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Також, це позитивно вплине на імідж компанії, яка покаже свою відповідальність та уважність до потреб споживачів з особливими дієтичними вимогами.

Розрахунок бюджету витрат на впровадження нової продукції асортиментної групи "Діабетичні вівсяні пластівці" для проекту оновлення товарного асортименту ПАТ "Київхліб" включає початкові інвестиції та калькуляцію витрат. Також, потрібно визначити плановий рівень прибутку за цією асортиментною позицією, табл. 3.4 містить деталі цих розрахунків.

Таблиця 3.4

**Калькуляція витрат та визначення планового прибутку
за асортиментною позицією «Діабетичні вівсяні пластівці» у 2024 році**

Стаття витрат	Витрати на одиницю товару (упак.), грн.	Витрати на плановий обсяг (42,5 тис.од.), тис.грн.
Сировина та матеріали	59,00	2507,5
Допоміжні матеріали	2,00	85,0
Паливо та енергія	4,00	170,0
Заробітна плата основного та допоміжного персоналу	3,00	127,5
Виробнича собівартість продукції	68,00	2890,0
Адміністративні витрати	1,00	42,5
Витрати на збут	1,20	51,0
Повна собівартість продукції	70,20	2983,5
Рентабельність, %	40,0	40,0
Прибуток	28,08	1193,4
Ціна продукції (дохід від реалізації)	98,28	4176,9

Джерело: складено за результатами досліджень

Початкові інвестиції в реалізацію даного проекту визначають, складаючи пропорцію:

$$\frac{\text{Обігові кошти по підприємству (Ф.№1 баланс)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.№2)}} = \frac{\text{Початкові інвестиції (обігових коштів)}}{\text{Приріст продукції за рахунок нових асортим.позицій}} \quad (3.1)$$

З даної пропорції будемо розраховувати обсяг початкових інвестицій для проекту оновлення асортименту продукції ПАТ «Київхліб» на основі фінансової звітності за 2023 рік. Оборотні активи за зазначений період становлять 127021 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції склав 213167 тис. грн, а приріст продукції у вартісному виразі дорівнює 4176,90 тис. грн.

Таким чином, загальний бюджет проекту оновлення асортименту складатиме:

$$127021 * 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо оцінку очікуваних результатів від впровадження заходу в проектному році та порівняємо їх із базовим значенням. Додаткові повні витрати за рахунок впровадження заходу складуть:

$$127021 * 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати в базисному році склали 212951 тис. грн. Тепер розрахуємо величину повних витрат в проектному році:

$$212951 + 2488,9 = 215439,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат в проектному році склав:

$$\text{Зміна ПВ} = (2488,9 / 215439,9) * 100 = 1,15 \%$$

Збільшення чистого доходу від продажу продукції становитиме:

$$98,28 * 42500 = 4176900 \text{ грн. або } 4176,9 \text{ тис. грн.}$$

Тобто в порівнянні з базовим роком зростання чистого доходу складе:

$$(4176,9 / 213167) * 100 = 1,96 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$4176,9 + 213167 = 217343,9 \text{ тис. грн.}$$

Зміна прибутку до оподаткування становитиме:

$$4176,9 - 2488,9 = 1688 \text{ тис. грн. , або } (1688 / 11122) * 100 = 15,18 \%$$

Прибуток до оподаткування в проектному році складе:

$$1688 + 11122 = 12810 \text{ тис. грн.}$$

Зміна чистого прибутку складе (при ставці податку на прибуток 18%):

$$1688 * 0,82 = 1384,2 \text{ тис. грн. , або } (1384,2/7142)*100 = 19,38 \%$$

Чистий прибуток становитиме: $1384,2 + 7142 = 8526,2$ тис. грн.

Результати, які можна очікувати від впровадження проекту з оновлення асортименту продукції ПАТ "Київхліб", наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проекту оновлення асортименту продукції за позицією «Діабетичні вівсяні пластівці» у 2024 році, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4176,9
Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції	2488,9
Приріст прибутку до оподаткування	1688,0
Приріст чистого прибутку	1384,2

Джерело: складено за результатами досліджень

Після впровадження стратегічного заходу щодо включення нового продукту "Діабетичні вівсяні пластівці" до товарного асортименту очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 4176,9 тис. грн. Повні витрати на закупівлю і реалізацію продукції також збільшаться на 2488,9 тис. грн, що призведе до збільшення прибутку до оподаткування на 1688,0 тис. грн.

Чистий прибуток підвищиться на 1384,2 тис.грн. Таким чином, план розширення асортименту продукції підприємства передбачає збільшення обсягів реалізації продукції у ПАТ «Київхліб» у порівнянні з поточним роком.

Організація збуту у ПАТ "Київхліб" полягає в ефективному використанні наявних методів продажу продукції. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно проводити систематичний аналіз своїх посередників і тенденцій у галузі збуту. Для поліпшення стратегії збуту ПАТ "Київхліб" варто звернути увагу на реалізацію продукції у невеликих роздрібних точках продажу.

Пропозиція полягає у розширенні мережі продажів шляхом відкриття власних точок у магазинах різних торгових мереж. Це дозволить зайняти більшу частку ринку і збільшити прибуток від діяльності компанії.

Вато також наголосити, що сьогодні ПАТ «Київхліб» втрачає потенційних клієнтів через неефективну рекламну стратегію. Для збільшення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів, пропонується здійснити рекламні кампанії, використовуючи зовнішні рекламні носії та Інтернет-ресурси.

Розглядається можливість просування продукції організації через розміщення рекламних банерів у магазинах торгівельних мереж та на платформі YouTube, де вже існує канал ПАТ «Київхліб». Для проведення рекламної кампанії на платформі YouTube відділ маркетингу ПАТ «Київхліб» укладе договір з Google Ads на річний термін з можливістю подальшого продовження співпраці у разі успішності даної ініціативи. Сервіс контекстної реклами Google Ads надає можливість використовувати різноманітні інструменти, включаючи сегментацію цільової аудиторії (за віком, статтю, соціальним статусом, країною проживання тощо) для ефективного показу рекламної інформації.

З метою визначення цільової аудиторії, зацікавленої у продукції підприємства, а також уточнення акцентів рекламних матеріалів, ПАТ «Київхліб» вирішив замовити соціологічне опитування серед населення віком від 18 до 75 років, яке проживає в Україні, у Київському міжнародному інституті соціології. Проведення цього опитування дозволить краще зрозуміти цільову аудиторію та знайти способи її розширення. Рекламна стратегія спрямована на довгострокові результати, які відображаються у витратах на дослідження смаків споживачів, створення нового відеоконтенту та його публікацію на платформі.

Соціологічне дослідження та розробка рекламного контенту є одноразовими витратами, у той час як користування сервісом Google Ads передбачає щомісячну оплату. Розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів представлений у таблицях 3.6-3.8. Це включає витрати на проведення соціологічного дослідження, створення онлайн реклами, а також підготовку торгових точок продажу.

Таблиця 3.6

Витрати на соціологічне дослідження

№ п/п	Основні заходи	Вартість
1.	Розроблення та затвердження анкети	5 600
2.	Розсилка запитань через Інтернет від КМІС	5 000
3.	Підготовка звіту з результатами опитування	3 400
Всього		14 000

Джерело: створено автором на підставі статистичних даних

Дані розрахунки демонструють, що необхідно виділити 14 тис. грн. на проведення одноразового соціологічного дослідження.

Таблиця 3.7

Витрати ПАТ «Київхліб» на Інтернет рекламу, тис. грн.

№ п/п	Основні заходи	Вартість
1.	Розробка сценарію відеоролика	8 000
2.	Виготовлення та монтаж реклами	30 000
3.	Розміщення реклами (щомісяця)	11 000
Загалом (за рік)		170 000

Джерело: створено автором на підставі статистичних даних

Витрати на рекламу в Інтернеті складають 170 тис. грн. На завершення необхідно розрахувати рівень витрат на впровадження маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб» (табл.3.8)

Таблиця 3.8

Загальні витрати на реалізацію маркетингових заходів, тис. грн.

№ п/п	Основні заходи	Вартість програми на рік
1.	Проведення соціологічного дослідження	14 000
2.	Реклама в Інтернеті	170 000
3.	Створення точок продажу у торговельних мережах	3 290 000
Всього (за рік)		3 474 000

Джерело: створено автором на підставі статистичних даних

Впровадження рекомендацій з удосконалення стратегії ПАТ «Київхліб» призведе до збільшення річних витрат на 3474 тис. грн. Одночасно передбачається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 4,3%.

Впровадження маркетингової кампанії призведе до зростання обсягу завантаження логістичної системи підприємства, яка відповідає за своєчасне постачання продукції до торгових мереж. Максимальне використання автопарку дозволить визначити оптимальну ємність автопарку, необхідну для ефективного збуту.

Заохочення продажів продукції ПАТ «Київхліб» шляхом впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів принесе наступні результати: вдосконалену систему реалізації власної продукції, зростання обсягів реалізованої продукції, збільшення кількості клієнтів і партнерів, підвищення рівня лояльності споживачів і партнерів, утримання конкурентних позицій на ринку, збільшення прибутковості діяльності підприємства, виконання стратегічних завдань ПАТ «Київхліб» та інше.

Таким чином, в третьому розділі кваліфікаційної роботи було виявлено ключові напрямки для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб», серед яких найбільший акцент потребує удосконалення системи управління персоналом та розвитку маркетингової стратегії. Ці дві області відіграють важливу роль у успішному функціонуванні підприємства та впливають на його здатність до конкуренції на ринку.

Одним із ключових завдань керівництва ПАТ «Київхліб» повинно бути ретельне вивчення цих аспектів та впровадження стратегічних змін для досягнення бажаних результатів у плані конкурентоспроможності. Тільки шляхом постійного вдосконалення комплексу маркетингу та системи управління персоналом компанія зможе зберегти своє місце на ринку та досягти стабільного розвитку у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств будь-якої галузі, оскільки виступає вирішальним фактором успіху бізнесу і економічної безпеки. У кваліфікаційній роботі було виконано аналіз конкурентних переваг ПАТ «Київхліб» і розглянуто напрямки підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб».

У першому розділі дослідження розглянуто поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства, методологічні підходи до її оцінки, а також особливості формування конкурентних переваг організації. Конкурентоспроможність - це комплексний, порівняльний аналіз оцінювальних показників діяльності підприємства на конкретному ринку, здійснюваний в умовах змін зовнішнього середовища протягом певного терміну.

Оцінка рівня конкурентних переваг є ключовим елементом успішного управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідним для забезпечення ефективності його діяльності на ринку. Для досягнення цієї мети слід використовувати різноманітні методи оцінки конкурентних переваг, враховуючи їх унікальні характеристики. Ефективна оцінка вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних методів, орієнтованих на всі аспекти діяльності підприємства. Питання оцінки конкурентоспроможності потребує докладного вивчення, оскільки існують проблеми у визначенні єдиного показника та комплексу факторів, а також у уникненні суб'єктивності при їх оцінці.

Ефективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямована на довгострокову перспективу для забезпечення зростання ресурсного потенціалу і адаптації до швидко змінюючихся та непередбачуваних фінансово-економічних умов зовнішнього середовища.

Система конкурентних стратегій підприємства є базою для створення ефективної моделі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Усі етапи розробки, впровадження та операційного управління

системою підвищення конкурентоздатності повинні бути об'єктом централізованого контролю.

Організаційно-економічна характеристика приватного акціонерного товариства «Київхліб» свідчить про те, що це одне з найбільших підприємств хлібопекарської галузі в Україні. Основною метою діяльності ПАТ «Київхліб» є виробництво хліба, борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок.

Проведений аналіз обсягів реалізації продукції за 2019-2022 роки показав, що у 2022 році підприємство зазнало зменшення обсягів реалізації основних видів продукції, а, отже, і обсягів виробництва, що свідчить про неефективний процес управління підприємством. На розглянутому підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження розмірів виручки від реалізації продукції. Після 2019 року показники рентабельності почали знижуватися через збитковість підприємства у цей період. Також важливо відзначити значне погіршення показників у 2022 році.

ПАТ «Київхліб» повинно звернути особливу увагу на конкуренцію з ДАК «Хліб України» та ПАТ «Білоцерківський хлібзавод», оскільки ці підприємства є частиною однієї групи. Підсумковий коефіцієнт упевненості становить 0,4, що свідчить про переважання сприятливих обставин над загрозливими у відповідності внутрішніх можливостей для розвитку маркетингової діяльності ПАТ «Київхліб» у зовнішньому середовищі.

Аналіз діяльності підприємства "КиївХліб" виявив основні позитивні та негативні аспекти компанії. Були визначені досягнення, а також проблемні питання, які впливають на її конкурентоспроможність. Це спричинило розуміння потреб підприємства в удосконаленні своєї роботи та виявлення пріоритетних напрямків розвитку. Було виявлено ключові напрямки для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб», серед яких найбільший акцент потребує удосконалення системи управління персоналом та розвиток комплексу маркетингу

Запровадження ПАТ «Київхліб» двобічної організаційної структури більш гнучкого типу, підсилить адаптивність підприємства, уможливить вирішення

стратегічних завдань. Діджиталізація HR-функції за допомогою платформи SMART HCM&LMS оптимізує аналітичні процеси кадрового менеджменту. Оновлення асортименту, відповідно споживчим вимогам забезпечить удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб».

Одним з важливих елементів вдосконалення товарної політики ПАТ «Київхліб» може бути впровадження системи управління асортиментом та якістю продукції. Ця система є ключовою складовою комплексної системи управління комерційною діяльністю підприємства і включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) та виконання, контроль і координацію. Оновлення асортименту продукції ПАТ «Київхліб» відповідно до змін на ринку є важливим показником підприємницької активності та конкурентоспроможності, але підприємство не завжди вчасно оновлює свій асортимент продукції.

Отримані результати підкреслюють необхідність удосконалення асортиментної політики для забезпечення конкурентоспроможності підприємства "КиївХліб". Впровадження запропонованих рекомендацій може призвести до збільшення обсягів продажів, покращення взаємодії зі споживачами та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Значно підвищити кількість залучених до компанії клієнтів здатна програма маркетингових комунікацій, яка включає рекламну присутність в Instagram, Facebook, YouTube; розробку рекламних роликів; вихід на соціальний фото-додаток Pinterest та ін. Для оптимізації маркетингових процесів, моніторингу маркетингової інформації, з метою підвищенні якості вихідних даних для управлінських рішень, доречним стане впровадження програмного комплексу «Marketing Expert +GEO+Analytic».

Запропоноване має практичне значення і може бути врахованим компанією для підвищення якості, рівня конкурентоспроможності на ринку продажу хлібу і вирішення головної мети – забезпечення задоволеності своїх та потенційних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66). С. 73-86.
URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. - Київ: Університет "КРОК", 2023. - 276 с.. -
URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
3. Алькема В.Г. Сучасний менеджмент: Сутність, риси та тенденції змін / В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організацій: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. -
<https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1445>
4. Alkema V., Podra O., Kurii L., Levkiv H., Dorosh O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. Business: Theory and Practice. 2020. № 1. PP. 71-82
URL:<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/1058-theoretical-aspects-of-human-capital-formation-through-human-potential-migration-redistribution-and-investment-process>
5. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік URL:
<https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka>
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 448с
7. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 253–258.
8. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 44. С. 140–145.

9. Березень Й.Г. Дослідження та експлуатація в організаційному навчанні. *Організаційна наука*. 1991. № 2. Р. 71–87.
10. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Харків. 2019. №11. 455-458 с
11. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93.
12. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «*Економічна думка ТНЕУ*», 2020. 212 с.
13. Васківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55
14. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 90–95
15. Вольберда Х.В. Назустріч гнучкій формі: як залишатися життєвим у гіперконкурентне середовище. *Організаційна наука*. 1996 рік. № 7 (4). С. 359–374.
16. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського нац. ун-ту ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 214–218.
17. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159-164.
18. Гончарова М.Л. Інноваційно-інвестиційна модель розвитку підприємств хлібопекарського комплексу. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науково-методичний журнал*. 2023. № 8/2 (32) 20. С. 66-72.
19. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Випуск 25. С. 35-38. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/9.pdf

20. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія. 2010. № 4(105). С. 13-24.
21. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, 2010. Вип. 38. С. 248-252.
22. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? Маркетинг и реклама 2021. №5-6. С. 32-37.
23. Должанський І.З., Загірна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2015. 56 с.
24. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти. монографія : Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
25. Євміна Ж.В., О.С. Кириченко Основні мотиви мотивації співробітників в організації / Ж. В. Євміна, О. С. Кириченко // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2053>
26. Жигadlo К.В., Пазєєва Г.М. Організація діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції / К. В. Жигadlo, Г. М. Пазєєва // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2158>
27. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «Приазовський державний технічний ун-т» Маріуполь, 2016. 462 с

28. Завертаний Д. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. №2. С. 194-203
29. КИЇВХЛІБ (PRJSC KYIVKHLIB) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00381574/
30. Київхліб : веб-сайт. URL: <https://kyivkhlіb.ua/>
31. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О. Кириченко // Вчені записки Університету "КРОК". - 2023. - № 1(69). - С. 86-93. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>
32. Клементьєва А. В. Особливості ринку хліба в Україні. Соціальногуманітарний вісник. 2019. №25. С. 216-220.
33. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ. 2009. 152 с.
34. Кулиничі : веб-сайт. URL: <https://kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/>
35. Кутова І.Г., В.Г. Алькема Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми в умовах пандемії Covid-19 / І. Г. Кутова, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). - К.: Університет "КРОК". URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1151>
36. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства : вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155-161.
37. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
38. Мала І.Б. Навчання та розвиток персоналу, як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Б. Мала // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової

- конференції (Київ, 5 березня 2021 року). - К.: Університет "КРОК", 2021. - С. 54-56. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/396>
39. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>
40. Mala I. The mechanism of managing the competitiveness of the enterprise / I. Mala // Relationship between public administration and business entities management-2023: collection of theses 3rd International online Conference (November 24, 2023, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, 2023. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/598>
41. Олійник А.Д., Мала І.Б. Інновації в продукті: як створити конкурентні переваги через нововведення / А. Д. Олійник, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2211>
42. Офіційний сайт ПАТ «Київхліб». URL: <https://kyivkhlub.ua>
43. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазєєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1931>
44. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/42.pdf
45. ПАТ «КИЇВХЛІБ» URL: <https://opendatabot.ua/c/00381574>

46. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВХЛІБ» URL: <http://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/678>
47. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
48. Скудар Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства : проблеми та рішення : монографія Київ : Наукова думка, 2009. 496 с.
49. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570с.
50. Терехов В.І. Теоретичні аспекти планування інноваційного розвитку підприємств / Остафійчук А.В., Терехов В.І. / Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) - К.: Університет "КРОК", 2018. - С. 266-268 URL: http://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2018-11-15_materiali-%D1%81onference-krok.pdf
51. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: навч. пос. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003.
- 52.52. Філатов С.А. Управління персоналом логістичної компанії / С. А. Філатов, А. К. Патерикіна // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). - Київ: Університет "КРОК", 2022. - <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1215>
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1215>
53. Хлібні інвестиції : веб-сайт. URL: <https://hlibinvest.com.ua/>
54. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 768–771. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/902170.html>

55. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151. 12.
56. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія Одеса : Атлант, 2013. 470с

Ідентифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища впливу
на у діяльність ПАТ «Київхліб»

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
1. Сильні сторони	1. Можливості
<p>1) активна роль маркетингу (гнучка цінова політика, система знижок, слідкування за діями конкурентів, реагування на зміни запитів споживачів, пошук найефективніших каналів збуту продукції, засобів стимулювання продажу - реклама на радіо, преса);</p> <p>2) продукція підприємства конкурентоспроможна, займає перші місця за якісними і кількісними показниками, користується високим попитом серед споживачів;</p> <p>3) велика кількість найменувань хлібо-булочної продукції на будь-який смак;</p> <p>4) активна роль маркетингу у збутовій політиці;</p> <p>5) широка збутова мережа по всій території України у вигляді філіалів і дистриб'юторів;</p> <p>6) висока якість продукції, що випускається та її відповідність міжнародним стандартам якості.</p>	<p>1) покращення соціально-економічної ситуації в Україні та зростання обсягів купівлі хлібобулочних виробів (сприятиме розширенню товарного асортименту);</p> <p>2) розвиток власної мережі роздрібної торгівлі, спрямованої на збільшення обсягів продажу товарів за усіма асортиментними групами;</p> <p>3) маркетингові заходи у системі товарної політики (розширення ринку за рахунок реклами, PR та ін. засобів стимулювання продажу товарів).</p>
2. Слабкі сторони	2. Загрози
<p>1) Підприємство є лідером у збуті товарів лише у Центральному регіоні України;</p> <p>2) Постійно з'являються нові конкуренти у вигляді приватних пекарень, неможливість миттєво випустити продукцію у відповідь на товари конкурентів;</p> <p>3) Значна залежність від постачальників.</p>	<p>1) відсутність стабільності на ринку сировини, постійні коливання цін на основну сировину;</p> <p>2) велика кількість товарів-конкурентів;</p> <p>3) конкурентні загрози (можливість появи нових вітчизняних виробників, активні дії існуючих конкурентів);</p> <p>4) соціально-демографічні загрози;</p> <p>5) політичні загрози (зміна влади, законодавства, податкової політики);</p> <p>6) впровадження конкурентами більш ефективних технологій виробництва</p>

Види рекламних носіїв, які використовує у своїй комунікаційній діяльності ПАТ «Київхліб»

Вид рекламного носію	Ступінь використання (0-5 балів)
Стимулююча (споживча) реклама	
- реклама в газетах	1
- пряме розповсюдження електронною поштою	3
- реклама на радіо	0
- участь у спеціалізованих виставках	2
- телереклама	1
Реклама стабільності	
- реклама у вигляді PR-статей про діяльність, ціни й товари	3
- участь у виставках, конференціях, семінарах	2
- пряме розповсюдження постійним партнерам звіту про діяльність фірми	1
Престижна (іміджева) реклама	
- реклама по телебаченню	0
- банерна реклама	5
- реклама на транспорті	0
- участь у благодійних акціях	2
- реклама в інтернеті	5
- сувенірна реклама	1

**Автоматизація процесів управління персоналом системою
SMART HCM & LMS**

Функція	Зміст	Елементи
Переваги продукту		
Інтеграція	Інтеграція з job-сайтами прискорює розміщення вакансій та опрацювання відгуків	
Автоматизація	Налаштовані процеси скорочують рівень відтоку кадрів та навантаження на HR-команду	
Аналітика	Аналітика на базі Power BI агрегує дані для аналізу життєвого циклу співробітника у компанії	
Навчання	Створення власної навчальної академії для співробітників та наповнення її інтерактивним контентом	
Розвиток	Забезпечте індивідуальний підхід до кар'єрного росту кожного співробітника	
Мотивація	Додайте більше драйву у робочі процеси, використовуючи корпоративний магазин та гейміфікацію	